

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**на тему «Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у  
рамках його транспортно-логістичної діяльності»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Сліпенко Анастасія Костянтинівна

Керівник доцент кафедри менеджменту к.е.н. МАНАЄНКО І.М.

Рецензент старший викладач кафедри промислового маркетингу  
к.е.н. ЦАРЬОВА Т.О.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Сліпенко Анастасії Костянтинівні**

**1. Тема роботи:** «Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у рамках його транспортно-логістичної діяльності»

керівник роботи к.е.н. МАНАЄНКО Ірина Миколаївна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво

продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статистична звітність (форма №9-ЗЕЗ;), статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- визначити економічний зміст та значення міжнародної конкурентоспроможності для підприємства;
- виявити особливості та основні підходи вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства.

##### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та оцінка ефективності його діяльності;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- виокремити проблемні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити пропозиції щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» у рамках його транспортно-логістичної діяльності;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

#### **5. Перелік графічного матеріалу**

1. Рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства
2. Види діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»
3. Показники діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» за 2016-2018 рр.
4. Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» за 2016-2018 рр.
5. Стан річкової галузі в Україні
6. Переваги та недоліки річкового транспорту
7. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» у 2016-2018 рр.
8. Розрахунок коефіцієнтів міжнародної конкурентоспроможності підприємства
9. Пропозиція 1. Модернізація Запорізького річкового порту
10. Оцінка ризиків проекту
11. Розрахунок економічного ефекту від проекту
12. Пропозиція 2. Комерційні заходи підприємства щодо сприяння реалізації міжнародного проекту Е-40 та Стратегії розвитку портів до 2038 р.
13. Економічний ефект від впровадження запропонованого проекту.
14. Порівняння показників конкурентоспроможності підприємства після реалізації запропонованих заходів.

#### **6. Орієнтовний перелік публікацій**

- Сліпенко А.К., Манаєнко І.М. Особливості підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Збірник тез VI міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки», 2019
- Сліпенко А.К., Манаєнко І.М. Розвиток річкового транспорту України в умовах світових тенденцій енергоефективності. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», випуск 13, 2019
- Сліпенко А.К., Манаєнко І.М. Вплив управління людськими ресурсами на конкурентоспроможність підприємств. Збірник тез міжнародної інтернет-конференції «Сучасний менеджмент і економічний розвиток», 2019

**7. Дата видачі завдання**      «24» жовтня 2018 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 24.11.2018р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	25.11.2018р. – 24.12.2018р.	
3.	Розгляд теоретичних основ міжнародної конкурентоспроможності підприємства	25.12.2018р. – 31.01.2019р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його зовнішньоекономічній діяльності	01.02.2019р. – 28.02.2019р.	
5.	Оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» та можливостей її підвищення	01.03.2019р. – 31.03.2019р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	01.04.2019р. – 30.04.2019р.	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.05.2019р. – 17.05.2019р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019р.– 31.05.2019р.	

Студент \_\_\_\_\_ Сліпенко А.К.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ МАНАЄНКО І.М.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня «бакалавр» на тему «Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у рамках його транспортно-логістичної діяльності» містить 81 сторінок, 22 таблиці, 12 рисунків, 4 формули, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

**Метою дослідження** є: дослідження теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в рамках його транспортно-логістичної діяльності.

**Об'єктом дослідження** є: скупність заходів, прийомів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є: міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження проблем підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними транспортними підприємствами для підвищення міжнародної конкурентоспроможності в сучасних умовах, зокрема ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот».

Розроблена в дипломній роботі стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства була представлена на розгляд керівнику ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо модернізації Запорізького річкового порту та участі у міжнародному проекті із днопоглиблення.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути розроблення та обґрунтування іншої стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність підприємства, підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність транспортних підприємств, конкурентоспроможність підприємств річкової галузі.

## ABSTRACT

Diploma work for obtaining a bachelor's degree on the theme "Increase of international competitiveness of the enterprise in the framework of its transport and logistics activities" contains 81 pages, 22 tables, 12 figures, 4 formulas, 1 annex. The list of references has 31 titles.

***The aim of the research is to:*** study the theoretical positions and develop applied guidelines for increasing the international competitiveness of the enterprise within its transport and logistics activities.

***The object of the research is:*** a set of measures, methods for increasing the international competitiveness of the enterprise.

***The subject of the research is:*** the international competitiveness of the enterprise.

The following ***research methods*** were used to achieve the goal: a systematic approach (for studying the problems of increasing the international competitiveness of the enterprise); financial and economic analysis (for studying the state of foreign economic activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

The results of the research can be used by domestic transport companies to increase international competitiveness in modern conditions, in particular, PJSC "Shipping Company" Ukrrihflot ".

The strategy of raising the international competitiveness of the enterprise developed in the thesis was presented to the head of the PJSC "Shipping Company Ukrrihflot", which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for the modernization of the Zaporizhzhya river port and participation in the international project on bottom-up.

Possible directions for further research may be the development and justification of another strategy for increasing the international competitiveness of the enterprise.

***Key words:*** *international competitiveness of the enterprise, increase of the international competitiveness of the enterprise, competitiveness of transport enterprises, competitiveness of enterprises of the river industry.*

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У РАМКАХ ЙОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Роль та значення міжнародної конкурентоспроможності для підприємства ..	12
1.2. Особливості та умови вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства.....	19
Висновки до розділу 1 .....	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «СУДОПЛАВНА КОМПАНІЯ «УКРРІЧФЛОТ» .....</b>	<b>33</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ефективності її діяльності .	33
2.2. Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» .....	45
2.3. Виокремлення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності в конкурентних умовах ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» .....	50
Висновки до розділу 2 .....	54
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «СУДОПЛАВНА КОМПАНІЯ «УКРРІЧФЛОТ» У РАМКАХ ЙОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>55</b>
3.1. Пропозиції щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	55
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства .....	63
Висновки до розділу 3 .....	74
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>75</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>78</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>82</b>



## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах трансформації ринку товарів та послуг, динамічного розвитку покупців та їх потреб, вітчизняні підприємства зобов'язані підвищувати свій рівень міжнародної конкурентоспроможності. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності транспортних підприємств є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість та ефективність адаптації підприємств до умов міжнародного конкурентного середовища. Відповідно нині є актуальним підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Україна є важливим транспортним вузлом, що дозволяє пов'язувати Європу, Азію і Близький Схід. Більше 5000 км – така протяжність транспортних коридорів, які проходять територією нашої країни. До того ж, Україна володіє одними із найбільших залізничних і автомобільних мереж. Вони охоплюють всю територію країни та роблять можливим доставку вантажів у будь-яку точку призначення. Таким чином, розвиток транспортних підприємств, а саме підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств є дуже актуальним на сьогоднішній час.

Питанням підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у рамках їх транспортно-логістичної діяльності займалися такі вітчизняні та іноземні науковці, як М. Портер, Д. Деперру, І. Піддубний, Є. Нагорний, Л. Думітреску, Дж. Бертон, П. Азімов, А. Бабкін, Е. Семенчук, Н. Вензик, Г. Левіков та ін.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії підвищення міжнародної конкурентоспроможності, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в рамках його транспортно-логістичної діяльності.

Задля досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд **завдань**:

- дослідити роль міжнародної конкурентоспроможності для транспортного підприємства;

- виявити вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності на діяльність підприємства;

- дослідити інструменти підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

- розглянути загальну характеристику діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»;

- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;

- виявити особливості міжнародної діяльності та рівень міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»;

- запропонувати шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії;

- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих рішень.

**Об'єктом дослідження** є сукупність заходів, прийомів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** виступає міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

**База дослідження** — ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»

У ході написання дипломної роботи використовувались загальні та специфічні наукові **методи дослідження**: системного підходу, статистичного та економічного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої звітності компанії та економічне обґрунтування проекту.

Теоретичною основою для дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячені питанню підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Результати проведеного дослідження дають можливість ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» підвищити свій рівень міжнародної конкурентоспроможності у рамках транспортно-логістичної діяльності.

Основні практичні результати дослідження публікувались на VI міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (2019), на міжнародній інтернет-конференції «Сучасний менеджмент і економічний розвиток» (2019), у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», випуск 13 (2019).

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У РАМКАХ ЙОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **1.1. Роль та значення міжнародної конкурентоспроможності для підприємства**

Тема конкурентоспроможності підприємств сьогодні часто обговорюється серед керівників, політиків та науковців. Глобалізація та зміни у світовій економіці протягом останніх років поставили перед підприємствами, галузями та країнами нові виклики. Популярність концепції конкурентоспроможності наочно демонструється тим фактом, що існує зростаючий інтерес до питання порівняння конкурентоспроможності на рівні країни, а також політики, за допомогою якої уряди можуть підвищити національну конкурентоспроможність промисловості.

Хоча визначення конкурентоспроможності є простим, таке поняття часто використовується в різних і дещо неоднозначних значеннях. Пов'язуючи поняття інтернаціоналізації, продуктивності та конкурентоспроможності на фірмовому рівні, будуються концептуальні рамки для аналізу різних аспектів конкурентоспроможності, а також підходів досліджень у цій галузі.

Концепція конкурентоспроможності нагадує конкурентну перевагу. Згідно із консолідованим поглядом на конкурентний процес, на діяльність підприємства впливають його конкурентні переваги [1].

Концепція конкурентної переваги займає центральне місце в дослідженнях стратегічного управління. Вона базується на порівнянні і суперництві. Вона може бути інтерпретована як «асиметрія або різниця між підприємствами на будь-якому порівнянному вимірі, що дозволяє одному підприємству конкурувати краще, ніж його конкуренти». Конкурентоспроможність на рівні підприємства свідчить про здатність розробляти, виробляти та продавати продукти, які перевершують ті, що пропонуються конкурентами, де переваги можна оцінити за декількома факторами, такими як ціна, якість, технологічний прогрес тощо.

Конкурентоспроможність може розглядатися на різних рівнях агрегації: підприємства, промисловості та країни. Аналіз рівня підприємства зосереджується на його поведінці та продуктивності. Конкурентоспроможність часто аналізується також на рівні галузі або на рівні кластерів. Конкурентоспроможність галузі може бути оцінена шляхом порівняння з тією ж галуззю в іншому регіоні або країні, з якою існує відкрита торгівля.

Окрім специфічних для конкретної галузі та галузових факторів, глобалізація останніх років підкреслювала важливість впливу, пов'язаного з країною, як детермінантів ефективності. Наявність ресурсів, вартість робочої сили та виробничих ресурсів, фінансова та технологічна інфраструктура, доступ до ринків, інституційні та регуляторні основи є прикладами специфічних для країни факторів, які впливають на ефективність діяльності компанії [1].

Різні виміри конкурентоспроможності тісно пов'язані між собою: наприклад, фактори конкурентоспроможності країни визначають міжнародну конкурентоспроможність її підприємств. З іншого боку, найбільш очевидним аспектом міжнародної конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможність її підприємств у порівнянні із підприємствами інших країн.

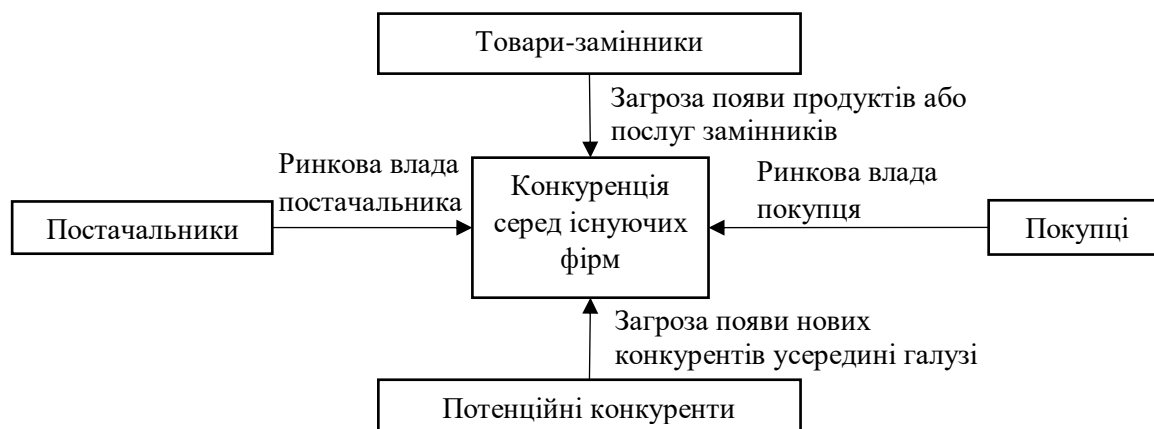
Конкурентоспроможність є відносним поняттям у тому сенсі, що критерії та змінні, що використовуються для вимірювання такої конструкції, не можуть бути застосовані незалежно від конкретних часових та просторових умов.

На рівні підприємства рентабельність, витрати, продуктивність і частка ринку - це всі показники конкурентоспроможності. Як правило, конкурентоспроможність вважається синонімом успіху. Тобто успіх може бути визначений як досягнення цілей компанії. Отже, продуктивність повинна вимірюватися з точки зору того, як організація управляє своїми критичними факторами успіху. Сьогодні, крім фінансових або ринкових показників, показники конкурентоспроможності все частіше включають інші змінні, такі як інноваційність, якість та соціальні, такі як етичне становище, соціальна відповідальність, умови праці працівників тощо.

Перше питання, яке необхідно розглянути, чому і в якій мірі доцільно аналізувати конкурентоспроможність на рівні підприємства. Важливість такого аналізу опосередковано підтверджується всіма дослідницькими роботами про важливість твердих змінних при поясненні продуктивності. З емпіричної точки зору дослідження впливу підприємства та промисловості на продуктивність показують, що відповідний відсоток дисперсії прибутковості пояснюється змінними на рівні фірми. Теоретично, дослідження, засновані на ресурсах, стверджують, що джерела конкурентних переваг фірми покладаються на його набір унікальних та диференційованих ресурсів.

Існують два основні погляди на походження конкурентних переваг підприємства. З одного боку, науковці промислових організацій зосереджуються на впливі галузевих детермінант діяльності фірми та особливо підкреслюють важливість факторів, таких як концентрація, бар'єри на вході та виході та економія на масштабі. Науковці класичної промислової організації стверджують, що фірма не може впливати ні на умови промисловості, ні на власну діяльність. Таким чином, конкурентна перевага випливає з зовнішніх джерел, а не з внутрішніх. Модифіковані рамки були висунуті новими дослідниками промислових організацій, які визнають, що фірми мають певний вплив на взаємозв'язок між галузевою структурою та діяльністю підприємства. Згідно з Портером (рис.1.1), конкуренція в межах однієї галузі визначається п'ятьма структурними параметрами: поточна конкуренція в межах галузі, ринкова сила постачальників, потужність переговорів із покупцями, загроза нових учасників, загроза заміни товарів або послуг. На думку Портера, шляхи еволюції галузі залежать (серед іншого) від стратегічних виборів фірм [2].

З іншого боку, дослідники стратегічного менеджменту підкреслюють важливість конкретних ресурсів підприємства у визначенні відмінностей результатів діяльності серед підприємств. Вони переносять фокус із зовнішніх на внутрішні джерела конкурентної переваги, вказуючи на те, що підприємство створює конкурентні переваги через накопичення, розвиток і переорієнтацію своїх унікальних ресурсів, можливостей і знань.



**Рис. 1.1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера [2]**

Ресурсно-орієнтований погляд став домінуючою парадигмою в дослідженнях стратегічного управління протягом 90-х років. Згідно з цією теорією, конкурентна перевага фірми впливає з тих ресурсів, які відповідають конкретним умовам, таким як вартість, неоднорідність, рідкість, довговічність, мобільність, незамінність і «попередні» обмеження для конкуренції. Кілька класифікацій ресурсів фірми спираються на різницю між матеріальними та нематеріальними ресурсами.

У погляді, що базується на можливостях, конкурентна перевага підприємства впливає з його можливостей / компетенцій. Цей вид підкреслює більш динамічний погляд на конкуренцію, зосереджуючись на бізнес-процесах фірми, а не на активах або ресурсах у статичному вигляді. У широкому розумінні, цей вид охоплює всі дослідницькі роботи, що стосуються таких понять, як відмінні можливості, організаційні можливості, основні компетенції, і динамічні можливості. У різновиді, що ґрунтується на знаннях, вчені стверджують, що ресурси, засновані на знаннях, є найбільш релевантними для досягнення конкурентних переваг підприємства [1].

Тема міжнародної конкурентоспроможності піднімає нові питання і вимагає врахування більшої кількості змінних. У широкому сенсі, міжнародна конкурентоспроможність може бути визначена як здатність підприємства досягати більш високих показників, ніж конкуренти на зовнішніх ринках, і зберігати умови, які підтримують її більш високу продуктивність і в майбутньому. Таке визначення

враховує як просторову, так і часову розмірність поняття. Особливо для тих підприємств, які переважно конкурують з іноземними компаніями, зв'язок основних характеристик, а також внутрішнє суперництво відіграють значну роль у конкурентних процесах.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства може відрізнятися від конкурентоспроможності на Батьківщині. Фактично, підприємство може бути прибутковим у своїй країні з великою часткою внутрішнього ринку, але воно може показати низьку міжнародну конкурентоспроможність, якщо внутрішній ринок захищений бар'єрами для міжнародної торгівлі. У цьому випадку теперішня конкурентоспроможність буде скомпрометована, якщо внутрішній ринок відкриється для торгівлі. Крім того, деякі фірми можуть пожертвувати конкурентоспроможністю на внутрішньому ринку для більшого проникнення на зовнішні ринки. Частка експортного ринку часто використовується як міжнародний показник діяльності на рівні фірми. Проте, такий підхід не є задовільним у випадку збереження частки ринку шляхом значного зниження цін і, відповідно, зниження прибутковості. У результаті, зростання іноземних продажів досягається за рахунок прибутковості та перспективної конкурентоспроможності.

Отже, для аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно перейти до відмінності між інтернаціоналізацією та міжнародною конкурентоспроможністю [1].

Міжнародна конкурентоспроможність - це більш широке поняття, ніж ступінь інтернаціоналізації. Більш високий ступінь інтернаціоналізації, наприклад, з точки зору іноземних продажів, не може повністю охопити конкурентоспроможність фірми за кордоном, якщо така інформація не підкріплена інформацією про те, як іноземна експансія впливає на прибутковість підприємства та про фактори, які стимулюють таке розширення.

Іншими словами, ступінь інтернаціоналізації виражає присутність фірми за кордоном, тоді як конкурентоспроможність стосується того, як така присутність набувається і підтримується. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності проводиться на основі трьох груп змінних: продуктивність



конкурентоспроможності, потенціал конкурентоспроможності та управлінські процеси [1].

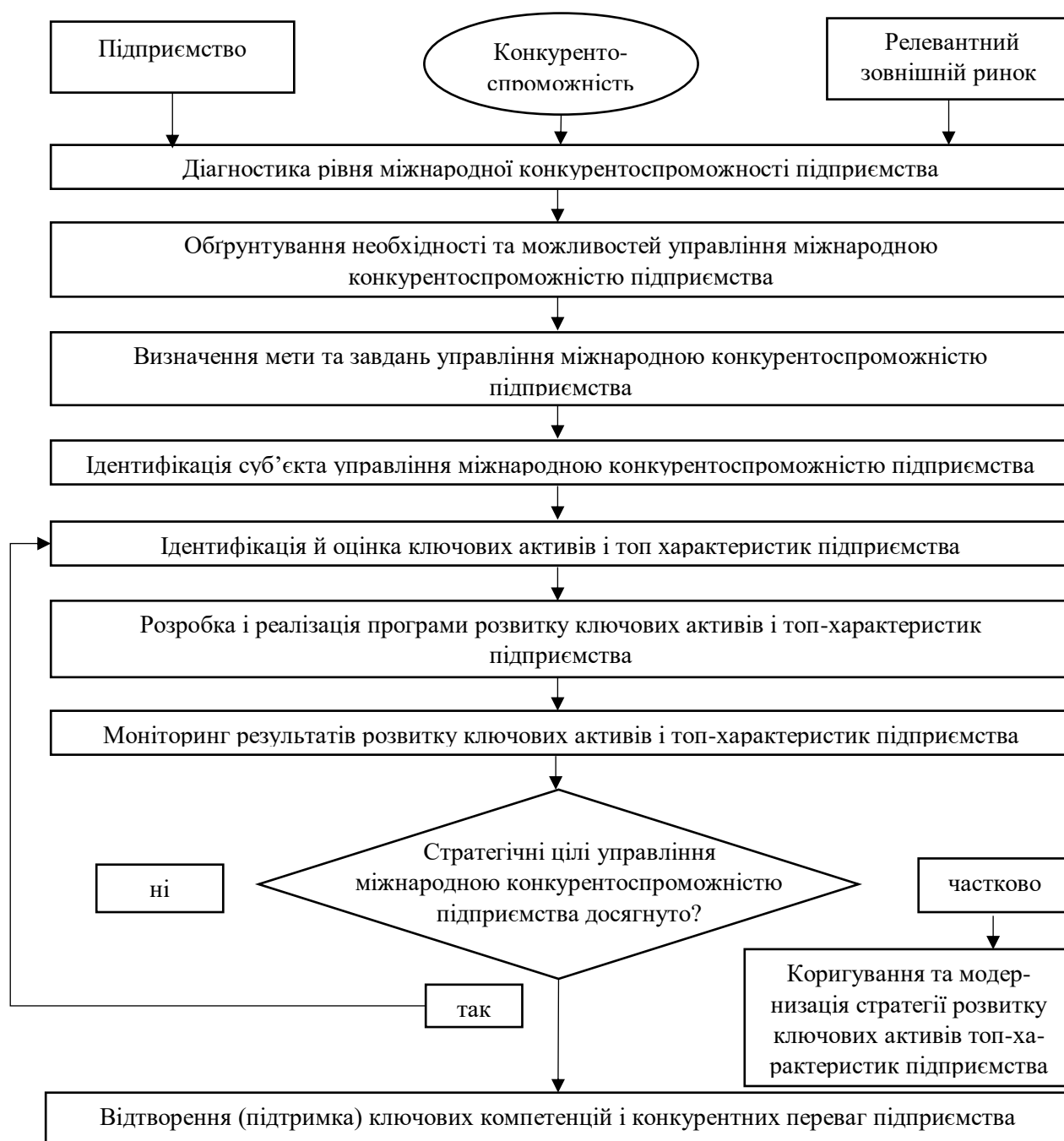
Продуктивність є результатом минулої чи теперішньої конкурентоспроможності. Економічні та ринкові показники, досягнуті підприємством в процесі інтернаціоналізації, впливають з попередніх виборів та ініціатив, але не дозволяють зробити повну оцінку здатності фірми зберігати та відновлювати ці показники з плином часу. Отже, необхідно зосередитися не тільки на продуктивності, але і на конкурентному потенціалі, визначеному як здатність фірми захищатися, і оновлювати свої джерела конкурентних переваг. Отже, продуктивність головним чином пов'язана з минулою та теперішньою конкурентоспроможністю, а конкурентний потенціал пов'язаний із майбутньою конкурентоспроможністю підприємства. З іншого боку, конкурентний потенціал не обов'язково перетворюється на більш високу продуктивність: може бути випадок конкурентного потенціалу, який залишається нереалізованим або недостатньо експлуатованим. Тому, крім продуктивного та конкурентного потенціалу, аналіз конкурентоспроможності підприємства повинен враховувати третю групу змінних, що стосуються управлінських процесів фірми. практики управління та організаційні механізми та системи. Такий аналіз допомагає пояснити, як конкурентний потенціал може перетворитися на позитивний результат.

Головним завданням менеджменту міжнародної конкурентоспроможності є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь-яких змін у його зовнішньому середовищі. Досягти цього досить складно, оскільки середовище міжнародного бізнесу характеризується багатогранністю та невизначеністю.

Етапи менеджменту міжнародної конкурентоспроможності відображені на рис. 1.2.

Далі пропонується ряд показників, які можуть бути корисними для вимірювання концепції міжнародної конкурентоспроможності. Враховуючи

динамічний характер такої концепції, всі запропоновані параметри слід розглядати в середньостроковій перспективі.



**Рис. 1.2. Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [3]**

Міжнародна конкурентоспроможність може бути виміряна за допомогою таких показників (табл.1.1)

Таблиця 1.1.

### Показники міжнародної конкурентоспроможності

Показник	Опис
Міжнародна частка ринку	Цей параметр не має абсолютної величини. Фактично, швидке зростання частки міжнародного ринку може бути досягнуто за рахунок прибутковості фірми;
Темп зростання співвідношення загального обсягу продажів до обсягу продажів за кордоном	Вимірюється у відсотках
Рентабельність іноземних інвестицій	Такі змінні можуть бути виміряні через коефіцієнти, такі як ROI або ROA, розраховані на іноземні інвестиції.
Якість міжнародних клієнтів	Такий показник можна виміряти за розміром, репутацією та швидкістю реагування іноземних замовників
Визнання бренду на міжнародних ринках	Такий показник вимірює нематеріальний ресурс, який все частіше розглядається як ключовий показник конкурентного потенціалу підприємства
Лістинг на іноземній біржі	Такий параметр є показником можливості залучення фінансових ресурсів на міжнародному рівні
Кількість міжнародних патентів і товарних знаків	

Джерело: [Розроблено автором на основі [1]]

Для визначення та вимірювання міжнародної конкурентоспроможності на рівні підприємства необхідні як якісні, так і кількісні змінні. Однак якісні фактори викликають певні проблеми, оскільки вони значною мірою реагують на сприйняття керівниками, а не на об'єктивні параметри.

Додаткові якісні показники, які могли б вимірювати міжнародну конкурентоспроможність:

- спроможність залучення кваліфікованих кадрів на міжнародному рівні;
- спроби імітації конкурентами;
- якість міжнародних партнерів;
- якість управлінського персоналу, залученого до міжнародної діяльності.

### 1.2. Особливості та умови вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства

Розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства відбувається у взаємодії із навколишнім середовищем. Підприємство повинно мати можливість пристосуватися до клієнтів, конкурентів і державних органів. Щоб мати

можливість виступати на міжнародній конкурентній арені, підприємство повинно створити конкурентну базу, що складається з ресурсів, компетенцій та відносин з іншими учасниками на міжнародній арені.

Для дослідження розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства в більш широкій перспективі розглянемо модель у три етапи (рис.1.3):

- 1) аналіз національної конкурентоспроможності (Алмаз Портера);
- 2) аналіз конкуренції в галузі (п'ять сил Портера);
- 3) аналіз ланцюга вартості:
  - конкурентний трикутник;
  - бенчмаркінг.

Аналіз починається на макрорівні, а перехід на конкурентну арену фірми здійснюється через п'ять сил Портера. Після переходу до ланцюга створення вартості, аналіз завершується обговоренням того, які види діяльності або функції у ланцюжку створення вартості є ключовими компетенціями підприємства (і повинні бути розроблені внутрішньо на підприємстві) і які компетенції повинні бути розвинені [4].

#### *Аналіз національної конкурентоспроможності (алмаз Портера)*

Аналіз національної конкурентоспроможності є найвищим рівнем у всій моделі. Особливості національної економіки відіграють центральну роль у міжнародному успіху фірми. Це місце, з якого в кінцевому підсумку виходить конкурентна перевага. Конкурентна перевага в кінцевому рахунку є результатом ефективного поєднання національних обставин та стратегії компанії. Умови на національному рівні можуть створити середовище, в якому фірми можуть досягти міжнародних конкурентних переваг, але саме компанія повинна скористатися цією можливістю. „Національний алмаз” стає центральним у виборі галузей для конкуренції, а також у відповідній стратегії. Національна база є важливою детермінантою сильних і слабких сторін фірми щодо іноземних конкурентів.

Розуміння національної бази іноземних конкурентів має важливе значення в їх аналізі. Вона дає їм переваги та недоліки, а також формує їхні ймовірні стратегії

майбутнього. Портер описує концентрацію підприємств у певній галузі як «промислові кластери». У таких промислових кластерах підприємства мають мережу відносин з іншими фірмами в галузі: клієнтами, постачальниками і конкурентами. Ці промислові кластери можуть бути по всьому світу, але вони, як правило, мають свою відправну точку та місце розташування в певній країні або регіоні країни.


Підприємство отримує важливі конкурентні переваги від присутності у своїй країні покупців, постачальників і суміжних галузей світового класу. Вони забезпечують розуміння майбутніх потреб ринку та технологічних розробок. Вони сприяють змінам і вдосконаленню, стають партнерами і союзниками в інноваційному процесі. Наявність сильного кластера в своїй розблоковує потік інформації і дозволяє більш глибокий і відкритий контакт, ніж це можливо при роботі з іноземними компаніями.

Тепер розглянемо різні елементи «алмазу Портера».

а) факторні умови: у зв'язку з цим важливо зазначити, що найбільш стійкі конкурентні переваги для країн створюються тими факторами, які мають найменший ступінь мобільності. У таблиці 1.2 перераховані різні фактори виробництва і вказується мобільність кожного з них.

Таблиця 1.2

### Фактори виробництва та їхній рівень мобільності

Фактор	Рівень мобільності
Клімат	 <p>Низький</p>      <p>Високий</p>
Фізична інфраструктура (транспорт і т.д.)	
Природні ресурси (корисні копалини, нафта)	
Система освіти	
Людські ресурси	
Технологічна інфраструктура	
Капітал	

Джерело: [4]

З одного боку, маємо фактори без мобільності. З іншого боку мобільності маємо капітал, мабуть, найбільш мобільний із факторів виробництва.

б) умови попиту: характер і розмір внутрішнього попиту представлений у правій частині «алмазу Портера». Існує взаємодія між масштабами економіки,

транспортними витратами та розміром внутрішнього ринку. Враховуючи достатньо сильну економію масштабу, кожен виробник хоче обслуговувати географічно обширний ринок на одному місці. Щоб мінімізувати транспортні витрати, виробник обирає місце з великим місцевим попитом. Коли економіка масштабу обмежує кількість виробничих приміщень, розмір ринку буде важливою детермінантою його привабливості.

в) пов'язані та підтримуючі галузі: частково, переваги кластеризації проявляються за рахунок скорочення транспортних витрат на проміжні товари. У багатьох інших випадках переваги приходять від використання робочої сили, яка притягується до галузі для обслуговування основної галузі, але яка доступна і кваліфікована для підтримки галузей. Координація технологій також полегшується географічною близькістю [4].

г) стратегія, структура та суперництво підприємства: один з найбільш переконливих результатів дослідження Портера про успішні галузі в 10 різних країнах - це потужний і позитивний ефект, який внутрішня конкуренція надає на здатність до конкуренції на світовому ринку. Крім того, в процесі конкуренції відбувається покращення технологій, продуктів та методів управління, які залишаються у найуспішніших підприємствах. Коли внутрішня конкуренція є енергійною, підприємства змушені ставати більш ефективними, застосовувати нові економічні технології, скорочувати час розробки продукту, і навчатися мотивувати і контролювати працівників більш ефективно. Внутрішнє суперництво особливо важливо для стимулювання технологічних розробок серед світових підприємств.

д) випадковість: коли ми дивимось на історію більшості галузей, ми також бачимо, яку роль грає випадковість. Можливо, найважливішою випадковістю є питання про те, хто вперше придумав нову ідею. З причин, які мало пов'язані з економікою, підприємці, як правило, починають нові операції у своїх країнах. Після того, як галузь розшириться у певному масштабі країни, ефекти кластеризації можуть закріпити позицію галузі в цій країні.

е) уряд: уряди відіграють важливу роль у заохоченні розвитку галузей у межах своїх власних кордонів. Губернатори фінансують та будують

інфраструктуру, забезпечуючи дороги, аеропорти, освіту та охорону здоров'я, і можуть підтримувати використання альтернативної енергії або інших екологічних систем, які впливають на виробничі фактори [4].

З точки зору підприємства, останні дві змінні, випадковість та уряд, можна розглядати як екзогенні змінні, до яких фірма повинна пристосуватися.

#### *Аналіз конкуренції в галузі*

Далі необхідно поглянути на конкуренцію в галузі, яка знаходиться зверху в «алмазі Портера».

Портер припускає, що конкуренція в галузі пов'язана з її економічною структурою і виходить за рамки поведінки сучасних конкурентів. Стан конкуренції залежить від п'яти основних конкурентних сил. Разом ці фактори визначають кінцевий потенціал прибутку в галузі.

Тепер визначимо ряд ключових термінів. Галузь - це група фірм, які пропонують продукт або клас продуктів, які є близькими заміниками один одного. Ринок - це сукупність реальних і потенційних покупців продукту і продавців. Важливою є різниця між галуззю та ринковим рівнем, оскільки припускаємо, що галузь може містити кілька різних ринків. Саме тому у «алмазі Портера» позначено "галузевий рівень" і внутрішній "ринковий рівень".

„Галузевий рівень” складається з усіх типів суб'єктів (нових учасників, постачальників, заміників тощо), які мають потенційний або поточний інтерес до галузі. „Ринковий рівень” складається з суб'єктів, які мають поточний інтерес до ринку: тобто покупців і продавців (конкурентів на ринку).

Зараз розглянемо кожна з п'яти сил в моделі Портера більш детально:

а) конкуренти на ринку: інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами на ринку залежить від ряду факторів:

- концентрація промисловості;
- темпи зростання ринку;
- структура витрат;
- ступінь диференціації;
- бар'єри виходу.

Підприємства повинні бути обережними, щоб не зіпсувати ситуацію конкурентоспроможності. Їм необхідно збалансувати власну позицію та добробут галузі в цілому. Наприклад, інтенсивна цінова або рекламна війна може збільшити ринкову частку, але призведе до загального падіння прибутковості промисловості в довгостроковій перспективі, оскільки конкуренти реагують на ці кроки. Іноді краще захищати структуру промисловості, ніж сприяти короткотерміновим власним інтересам.

б) постачальники: вартість сировини та комплектуючих може мати значний вплив на прибутковість підприємства. Чим вища переговорна сила постачальників, тим вищі витрати. Переговорна сила постачальників буде вищою за таких обставин:

- постачання переважно до малої кількості компаній;
- їхні продукти є унікальними або диференційованими;
- вони створюють загрозу для інтеграції в бізнес галузі;
- ринок не є важливим клієнтом для групи постачальників.

Підприємство може знизити потужність переговорів постачальників шляхом пошуку нових джерел постачання і розробкою стандартизованих компонентів, щоб багато постачальників могли їх виробляти [5].

в) покупці: переговорна влада покупців вища при наступних обставинах:

- покупці концентруються та / або купують у великих обсягах;
- покупці створюють загрозу для інтеграції у виробництво продукту галузі;
- товари, які вони купують, стандартні або недиференційовані;
- є багато постачальників (продавців) продукту;
- покупці мають низький дохід;
- продукт галузі не має значення для якості продукції покупця, але ціна дуже важлива.

Підприємства в галузі можуть спробувати знизити владу покупців, збільшуючи кількість покупців, яким вони продають і виробляючи високо цінні, диференційовані продукти.



г) замітники: наявність продуктів-замінників може зменшити привабливість промисловості та прибутковість, оскільки вони обмежують рівень цін.

Загроза заміни продуктів залежить від таких факторів [5]:

- бажання покупця замінити;
- відносна ціна і продуктивність замінників;
- витрати на перехід на замітники.

Загроза заміни продуктів може бути знижена шляхом збільшення витрат на перехід. Ці витрати можуть бути психологічними.

д) нові учасники: нові учасники можуть сприяти підвищенню ступеня конкуренції в галузі. У свою чергу, загроза нових учасників значною мірою залежить від того, наскільки існують на ринку бар'єри для входу. Деякі ключові фактори, що впливають на ці бар'єри, включають:

- ефект від масштабу;
- диференціація продукту та ідентифікація бренду;
- вимоги до капіталу у виробництві;
- вартість перемикавання - вартість переходу від одного постачальника до іншого;
- доступ до каналів розподілу.

Оскільки високі бар'єри для входу можуть зробити навіть потенційно прибутковий ринок непривабливим (або навіть неможливим) для виходу конкурентів, маркетолог не повинен брати пасивний підхід, але повинен активно дотримуватися шляхів підвищення бар'єрів для нових конкурентів.

Оригінальна модель Портера базується на гіпотезі, що конкурентні переваги фірми найкраще розвиваються на дуже конкурентному ринку з інтенсивними відносинами суперництва.

Таким чином, структура п'яти сил дає аналіз для того, щоб розглянути, як виключити максимальний конкурентний прибуток із середовища, в якому знаходиться бізнес - або як мінімізувати перспективу його стиснення - на п'ять конкурентних вимірів, з якими він стикається.

Отже, для підвищення конкурентних переваг необхідними є вибір комбінації конкурентних і спільних стратегій, які є відповідними в різних вимірах промислового середовища підприємства, та поєднання цих двох елементів разом, щоб вони взаємодіяли між собою узгоджено і посилено, а не контрпродуктивно.

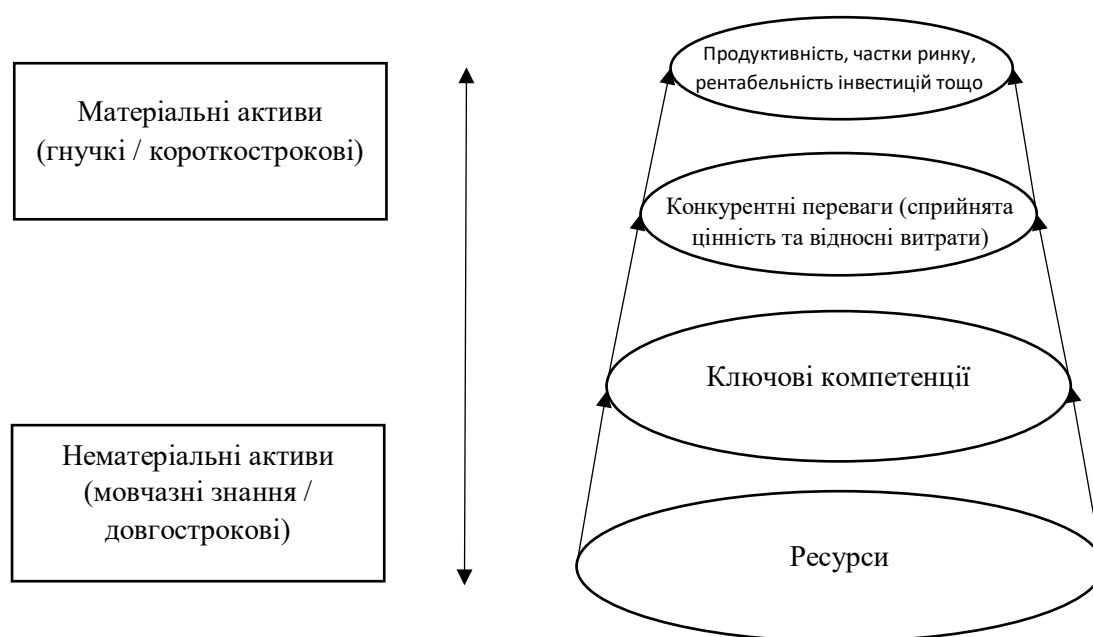
### *Аналіз вартості ланцюга*

Успіх на ринку залежить не тільки від виявлення та реагування на потреби клієнтів, але й нашої спроможності забезпечити, щоб наше реагування було оцінено клієнтами як перевага над конкурентами. Безпосередні причини відмінностей у роботі різних підприємств можна звести до двох основних факторів: сприйнятої вартості пропонованого продукту / послуги, порівняно зі сприйнятними витратами. Сприйнятні витрати включають в себе всі витрати, з якими стикається покупець при здійсненні покупки, насамперед ціна придбання, а також витрати на придбання, транспортування, встановлення, ремонт і технічне обслуговування; пов'язані з підприємством витрати, понесені при створенні цієї сприйнятої вартості.

Чим більше значення сприйнятої вартості у ринковій пропозиції щодо конкуруючих пропозицій, і чим нижче витрати на виробництво вартості по відношенню до конкуруючих виробників, тим вища ефективність бізнесу. Отже, підприємства, що виробляють пропозиції з більш високою сприйнятливою цінністю та / або нижчими відносними витратами, ніж конкуруючі, мають конкурентну перевагу на цьому ринку.

Сприйнята вартість та витрати, які вони завдають, залежатимуть від ресурсів підприємства та її компетенцій (рис. 1.3).

Кінцева перевірка ефективності будь-якої маркетингової стратегії має бути з точки зору прибутку. В останні роки ряд компаній розробили методику оцінки відносної продуктивності ринку, яка стала відома як конкурентний бенчмаркінг. Спочатку ідея конкурентного бенчмаркінгу мала на меті буквально розірвати продукт конкурента, компонент за компонентом і порівняти його продуктивність у сенсі інженерної вартості з вашим власним продуктом [6].



**Рис. 1.3. Джерела продуктивності та конкурентні переваги [4]**

Концепція конкурентного бенчмаркінгу подібна до того, що Портер називає операційною ефективністю (ОЕ), тобто виконання подібної діяльності краще, ніж конкуренти, що виконують їх.

Конкурентоспроможність транспортного підприємства - його здатність зберігати і розширювати свої позиції на ринку транспортних послуг, що визначається конкурентоспроможністю продукції, технології, організації виробництва, праці та управління, фінансів. Відповідна структура доданків конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 1.4 [7].



**Рис. 1.4. Елементи конкурентоспроможності транспортного підприємства [7]**

Невідемним показником міжнародної конкурентоспроможності є рівень якості послуг. Оцінка якості послуг передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів. Багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності транспортних послуг не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому зображено на рис. 1.5. [8]



**Рис. 1.5. Вплив підвищення якості й конкурентоспроможності послуг на імідж підприємства [8]**

Основними показниками якості транспортного обслуговування вантажовласників враховані наступні:

- рівень швидкості чи терміну доставки вантажів у порівнянні з нормами (Ксд);
- рівень схоронності перевезених вантажів (Ксг);
- повнота задоволення попиту на транспортні послуги по обсягах заявлених перевезень (Кус);

- рівень дотримання гарантованої ритмічності, регулярності чи погодженій рівномірності доставки вантажів "точно в термін" у часі доби, тижня, місяця, чи кварталу року (Кгр);

- рівень комплексності транспортного обслуговування вантажовласників у відповідності зі стандартами чи договорами від моменту заявки і навантаження до моменту вивантаження і здачі вантажу одержувачу по системі "від дверей до дверей" (Кком);

- рівень транспортної доступності чи забезпеченості користувачів транспортних послуг (Ктд);

- рівень безпеки перевезень (Кбп).

Кожний із зазначених вище показників якості має велике самостійне значення і тією чи іншою мірою враховується в роботі транспортних підприємств. Однак для забезпечення фірмового транспортного обслуговування споживачів транспортних послуг необхідний облік одночасно всіх складових якості, тобто всіх показників у комплексі. Перевезення не можна вважати якісним, якщо хоча б один з елементів не виконаний [8].

Домогтися підвищення конкурентоспроможності судохідних підприємств можна зниженням тарифних ставок шляхом скорочення витрат (цінове лідерство) або поліпшенням якості послуг, що надаються, навіть якщо це призводить до збільшення витрат (диференціація).

Продукція водного транспорту - це переміщення вантажів, пасажирів, буксирування плавучих об'єктів та ін. операції, які виступають в якості товару. Її не можна "заготовити" про запас і досить складно оцінити якість наданої послуги.

Беручи до уваги специфіку продукції флоту, якісними характеристиками послуг судноплавних підприємств можуть виступати: час доставки вантажу, залежне від швидкості ходу і кількості заходів в порти, обсяг надаваних агентських послуг, умови навантаження, самого перевезення, стан і збереження вантажу, а також необхідно враховувати декількісні фактори - економічний клімат, конкуренцію, технологічні та політичні зміни та ін. [9].

Відповідно до теорії стратегічного менеджменту, диверсифікація - поширення господарської діяльності підприємства на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і ін.).

Головною комерційною метою диверсифікації є збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг, а, отже, і спонукальні мотиви диверсифікації, різні.

Основними цілями диверсифікації для судноплавних компаній є:

- розширення сфери діяльності;
- збільшення вантажопотоків за рахунок залучення нових;
- підвищення якості послуг, що надаються, а також збільшення прибутку і подальшого розвитку компанії.

Диверсифікація може проявлятися в деяких компаніях як передача окремих функцій філіям або представництвам. Деякі компанії можуть мати відділення, підпорядковані центральному апарату, щодо виконання функцій вузької спеціалізації - юридичних, планових і т. д., інші - представництва в інших країнах.

Потрібно відзначити, що якщо країна має намір конкурувати в області судноплавства, то необхідно, по-перше, створити сприятливі умови розвитку "судноплавного середовища", по-друге, виховувати і готувати висококваліфікованих фахівців в області водного бізнесу (експерти, агенти, менеджери, моряки), приділяти увагу суміжним видам діяльності (наприклад, страхування, фінансування, консультаційні послуги, суднобудування і т.д.) [10].

Серед останніх тенденцій в роботі підприємств водного транспорту істотне місце займає злиття управління з інформаційними технологіями. Багато компаній витрачають великі кошти для впровадження передових інформаційних програмних продуктів. Однак дрібним фірмам не під силу значні витрати. У ряді випадків невеликий розмір фірми означає одночасно і нездатність враховувати нові вимоги. Вибух в інформаційній технології в змозі підняти їх ринкову міць, і через кілька років ці компанії зможуть домогтися значних успіхів. Особливо це актуально для

сфери судноплавства, оскільки учасники транспортного процесу віддалені один від одного на значні відстані.

Покращення ситуації, що склалася в області водного бізнесу можливо за допомогою здійснення управління перевезеннями, визначення та вирішення питань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності судноплавних компаній. Використання лише однієї стратегії, наприклад, лідерства в витратах, яка покликана знижувати ціну, тут не допоможе, оскільки галузь потребує значних інвестицій для розвитку та удосконалення берегового обладнання, причалів, взаємодії із суміжними видами транспорту, що обумовлює застосування комбінованих стратегій [9].

Для підвищення конкурентоспроможності компаній необхідно приділяти підвищену увагу якості послуг, що надаються та впровадження нових інформаційних технологій.

## Висновки до розділу 1

Систематизуючи дані поняття та результати досліджень, можна зробити такі висновки:

- міжнародна конкурентоспроможність може бути визначена як здатність підприємства досягати більш високих показників, ніж конкуренти на зовнішніх ринках, і зберігати умови, які підтримають її більш високу продуктивність в майбутньому;
- конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках може відрізнятися від конкурентоспроможності на ринку країни базування;
- основними показниками міжнародної конкурентоспроможності є рентабельність іноземних інвестицій; частка міжнародного ринку; кількість міжнародних патентів та товарних знаків; темп зростання співвідношення загального обсягу продажів до обсягу продажів за кордоном тощо;
- конкурентоспроможність транспортного підприємства - його здатність зберігати і розширювати свої позиції на ринку транспортних послуг, що визначається конкурентоспроможністю продукції, технології, організації виробництва, праці та управління, фінансів;
- домогтися підвищення конкурентоспроможності судохідних підприємств можна зниженням тарифних ставок шляхом скорочення витрат (цінове лідерство) або поліпшенням якості послуг, що надаються, навіть якщо це призводить до збільшення витрат (диференціація);
- успіх на ринку залежить не тільки від виявлення та реагування на потреби клієнтів, але й від спроможності забезпечити, щоб реагування було оцінено клієнтами як перевага над конкурентами;
- головним завданням менеджменту міжнародної конкурентоспроможності є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «СУДОПЛАВНА КОМПАНІЯ «УКРРІЧФЛОТ»

#### 2.1. Загальна характеристика компанії та оцінка ефективності її діяльності

ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» є транспортною компанією зі своєю інфраструктурою, логістичні потужності якої розташовані на р. Дніпро. Її місія - модернізувати р. Дніпро, найдавнішу водну екосистему України. ПрАТ «Судоплавна компанія "Укррічфлот" пропонує три види ринкових послуг на національному та міжнародному ринках: пасажирські перевезення, вантажні, та портові послуги. Основу складають вантажні перевезення. Ця компанія спеціалізується на перевезеннях малих і середніх сухих вантажів річковими маршрутами, маршрутами «ріка-море», та короткими морськими маршрутами.

До складу компанії входить також суднобудівельне та судноремонтне підприємство, яке надає послуги з технічного обслуговування суден, елеватор, що надає послуги з прийому, зберігання, зберігання та транспортування зерна, олійних культур та технічних культур. Елеватор на території річкового порту м. Дніпро (побудований та введений в експлуатацію у 2012 році) [11].

Підприємства, що знаходяться в ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот», розташовані на узбережжі Чорного моря (Херсон), на р. Дніпро (м. Дніпро і Запоріжжя), мають потужний потенціал технічних і людських ресурсів. Компанія включає 5 портів: Дніпро, Запоріжжя, Нікополь, Херсон і Миколаїв. Основною спеціалізацією судноремонтних підприємств компанії є такі види робіт: корпусний, механічний, електричний ремонт, ремонт кришок люка, ремонт робочих і житлових приміщень судна. При проектуванні, розміщенні і виконанні судноремонтних завдань компанія керується принципом максимального задоволення потреб клієнтів, який передбачає:

- гнучкість ціноутворення;

- вчасність виконання завдання;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта.

До активів ПрАТ «Судноплавна компанія «Укррічфлот» входить велика кількість транспортної інфраструктури (флот різних типів і районів плавання, порти, механізація) і висококваліфікований персонал. Враховуючи ці переваги, компанія може швидко адаптуватися та інтегрувати вимоги логістики клієнтів і забезпечити комплексне рішення, незалежно від того, наскільки складними вони є.

ПрАТ «Судноплавна компанія «Укррічфлот» має офіційний статус українського національного перевізника і сертифікована відповідно до міжнародного стандарту якості ISO 9001 (Система управління якістю та безпекою). Компанія також бере участь у Братиславських Угодах і Конференції директорів Дунайського пароплавства (КДДП).

Обсяг перевезених вантажів внутрішніми водними шляхами України компанією в 2018 році склав 2,4 млн тонн (без урахування внутрішньопортових перевезень у Миколаївському та Херсонському морських портах, рейдових операцій). Основні перевезені вантажі — метал, пісок і зерно. Перевалка вантажів через порти ПрАТ «Судноплавна компанія «Укррічфлот» у 2018 році склала 4,1 млн тонн (табл. 2.1) [12].

Таблиця 2.1

### Обсяги перевезень ПрАТ «Судноплавна компанія «Укррічфлот» у 2016-2018

	2018	2017	2016
Перевалка у портах, млн т	4,1	3	2,5
Обсяги перевезення вантажу флотом, млн т	2,6	2,5	2

Джерело: [Розроблено автором на основі [13]

ПрАТ «Судноплавна компанія «Укррічфлот» є найбільшою річковою судноплавною компанією в Україні. Компанія спеціалізується на перевезеннях сухих вантажів, у діапазоні розмірів від невеликого до середнього, на річкових маршрутах, маршрутах типу «річка - море» та на коротких морських маршрутах. Операції компанії здійснюються в трьох головних напрямках: внутрішніх торгових

перевезень; експортних та імпорتنих торгових перевезень та зустрічних торгових перевезень [14].

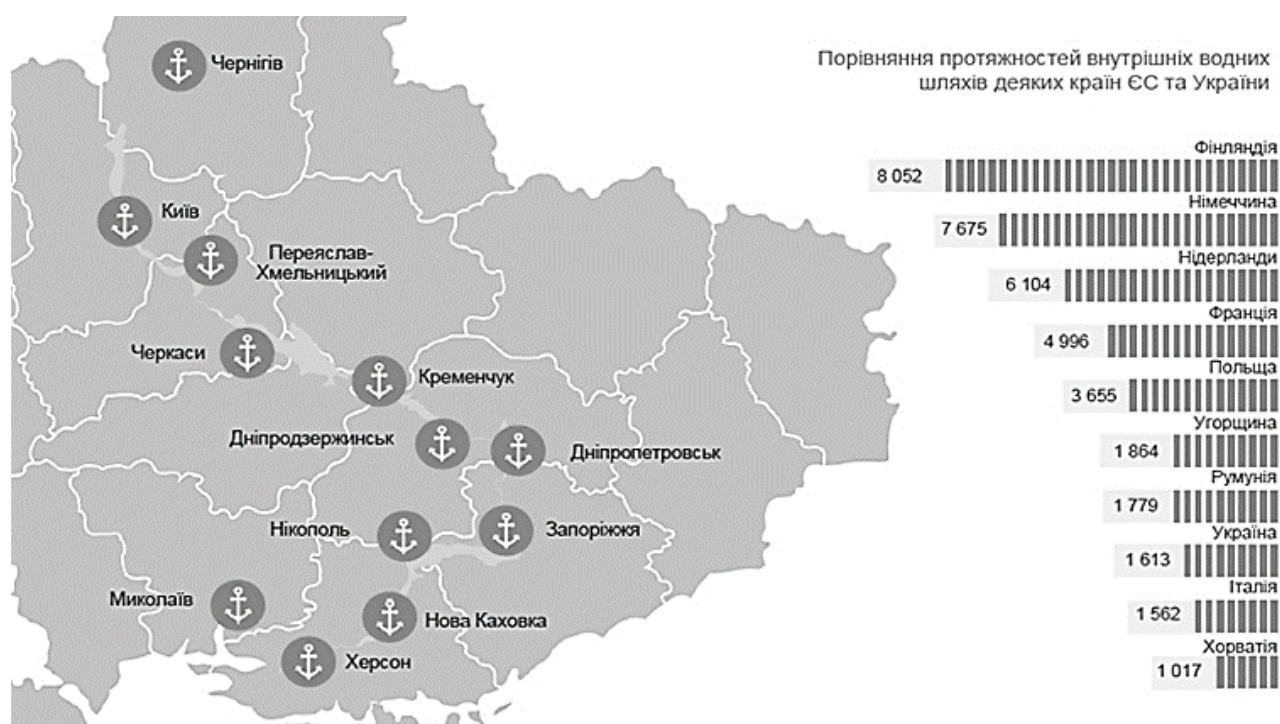
До внутрішніх торгових перевезень належать всі перевезення вантажів по Дніпру та уздовж узбережжя Чорного моря. На вітчизняному ринку ПрАТ «Судноплавна компанія "Укррічфлот" бере участь в угодах із клієнтами з України та країн СНД. Договори на фрахтування судів здійснюються як у місцевої, так і в конвертованій валюті. На поточний момент обсяг внутрішніх перевезень займає приблизно одну десяту частину всього обсягу вантажних перевезень АСК «Укррічфлот». Цей ринок можна охарактеризувати як досить несталий, тому що він значною мірою залежить від економічних умов як в Україні, так і країнах СНД [14].

ПрАТ «Судноплавна компанія «Укррічфлот» є основним річковим перевізником металургійних вантажів. Компанія перевезла у минулому році на 10% менше продукції гірничо-металургійного комплексу, ніж у 2017-му. Загалом судноплавна компанія в 2018-му транспортувала 1,2 млн т металопрокату, чавуну, феросплавів та руди. При цьому обсяги перевалки металургійних вантажів у річкових портах, що належать «Укррічфлоту» (Запорізькому і Дніпропетровському), у минулому році зросли на 2% – до 1,3 млн т. Скорочення обсягів транспортування металургійних вантажів в «Укррічфлоті» пояснюється зниженням виробництва на кількох металургійних заводах у зв'язку з капітальним ремонтом і модернізацією виробничих потужностей. У 2019 році «Укррічфлот» розраховує наростити обсяги перевезень [15].

Метою підприємства є перетворення його в сучасну судноплавну компанію. Різкий спад активності на вітчизняному ринку змусив правління ПрАТ «Судноплавна компанія "Укррічфлот" змінити свою стратегію в напрямку збільшенні обсягів імпортно-експортних і зустрічних перевезень [14].

Україна - важливий транспортний вузол, що дозволяє пов'язувати Європу, Азію і Близький Схід. Через територію України проходять близько 4000 км внутрішніх водних шляхів, які можуть перевозити вантаж. Сьогодні транспортування здійснюється по р. Дніпро, Дунаю і Південному Бугу. За даними

Державної служби статистики, 90% транспортних перевезень припадає на р. Дніпро. Довжина судохідних водних шляхів у порівнянні з 1990 р. зменшилась майже вдвічі - з 4 тис. км до 2,1 тис. км. А довжина водних шляхів з гарантованими глибинами зменшилася з 3,1 тис. км до 1,2 тис. км. [16]. У порівнянні із країнами Європи Україна значно поступається за протяжністю водних шляхів таким країнам, як Фінляндія, Німеччина, Нідерланди, Франція, Польща, Угорщина і Румунія (рис. 2.1).



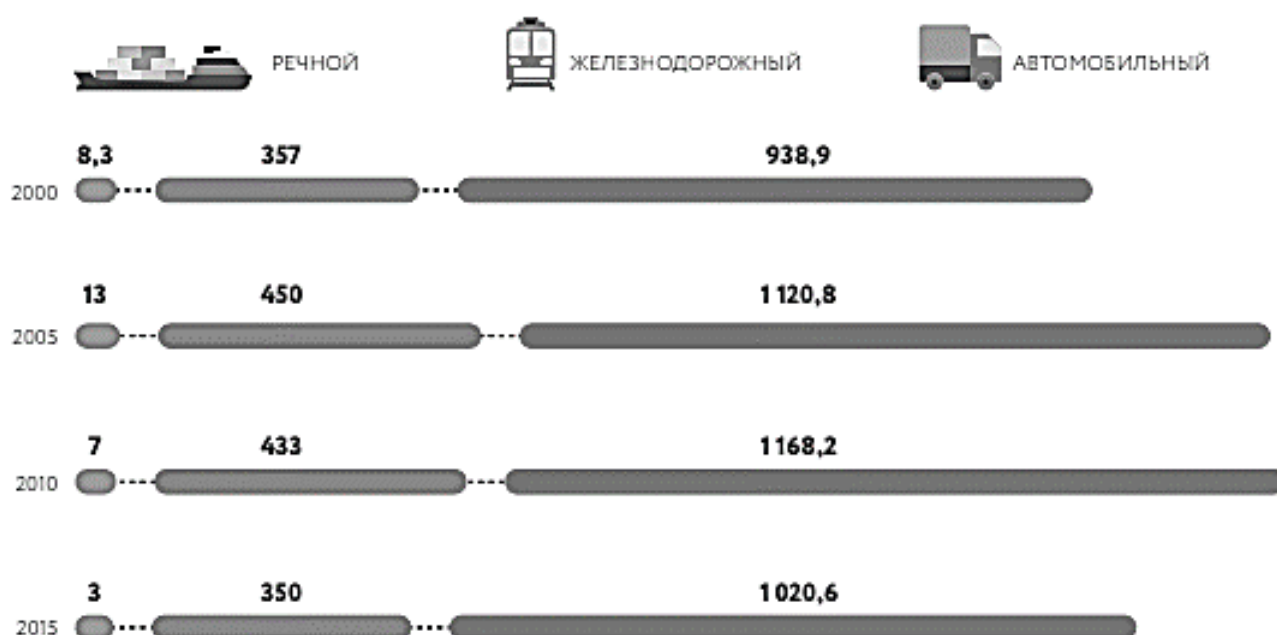
**Рис. 2.1. Водні шляхи та інфраструктура України. Порівняння протяжностей внутрішніх водних шляхів деяких країн ЄС та України [16]**

Крім того, Україна володіє одними з найбільших залізничних і автомобільних мереж. Вони охоплюють всю територію країни і роблять можливим доставку вантажів в будь-яку точку призначення. Актуальним залишається питання розвитку річкового транспорту: він може стати гідною альтернативою залізничного з його проблемою зношеності складів, і, звичайно ж, автомобільному, яка страждає від поганої якості українських доріг.

Необхідно підкреслити, що в Україні структура вантажоперевезень за видами транспорту відрізняється від аналогічної структури в інших європейських країнах, таких як Румунія та Німеччина. Їх можна порівняти з Україною по

території і наявності великих судноплавних річок. Але якщо в цих країнах частка річкового транспорту є значною - 13-20%, то в Україні вона становить всього 1% [17] (рис. 2.2). Можливості такої великої артерії, як р. Дніпро, використовуються далеко не в повному обсязі. Сьогодні це питання є надзвичайно актуальним з огляду на незадовільний стан автодоріг в Україні.

За останні 3 роки обсяги вантажоперевезень основними видами транспорту впали. До того ж, за останні 10 років спостерігається тенденція до відчутного зменшення затребуваності річкових перевезень.



**Рис. 2.2. Відправлення вантажів за видами транспорту, млн т [17]**

Як показує динаміка вантажних перевезень в ЄС у розрізі видів транспорту, за останні кілька років частка вантажів, що перевозяться автомобільним транспортом, поступово зменшувалася. В цей же час частина задіяного для вантажоперевезень річкового транспорту збільшувалася (на поточний момент частка перевезень річковим транспортом в країнах ЄС становить близько 5,8%). Найбільша доля річкових перевезень у країнах ЄС припадає на Нідерланди – 38,9%. У Румунії цей показник складає 20,7%, Бельгії – 20,4%, Болгарії – 15,0%, Німеччині – 12,6%, Хорватії – 6,4%. В Україні доля річкових перевезень лише 0,2% [17]. Дана тенденція пояснюється тим, що ЄС прагне зменшити частку вантажів, що перевозяться автомобільним транспортом, з метою звільнити дороги, зменшити

викид шкідливих речовин в атмосферу і знизити енергозалежність транспортного сектора. Зважаючи на це, Європейська Комісія підготувала дорожню карту, в плани якої входить переміщення 30% вантажів (до 2030 року), що перевозяться автомобільному транспортом на відстань понад 300 км, на річковий і залізничний. До 2050 року планується перемістити 50% вантажів.

Доставка товарів залізничним і водним транспортом є недорогою і надійною, особливо якщо вона здійснюється на великі відстані. У водного транспорту є досить переваг, на які варто звернути увагу. Згідно з прорахунками, зробленими для проекту Державної програми розвитку внутрішнього водного транспорту на період 2014–2021 рр. [16], транспортування річковим транспортом в п'ять разів економічніше, ніж залізничним транспортом, і в десятки разів дешевше, ніж автомобільним. Використання великих суден дозволяє водними шляхами бути більш економічними з точки зору витрат на екіпаж.

Також слід зазначити, що вартість розробки внутрішніх водних шляхів становить 5-10% від вартості споруди еквівалентної залізниці або чотирьохсмугової автомагістралі. Ціна робіт залежить від безлічі факторів. Наприклад, від того, чи є водний шлях спочатку судноплавним чи ні і скільки об'єктів необхідно побудувати. Крім того, вартість технічного обслуговування внутрішніх водних шляхів становить всього 20% від вартості обслуговування еквівалентної проїжджої частини.

З огляду на те, що вартість річкових перевезень нижче вартості залізничних і автомобільних, компанії, що реалізують свої товари в країнах Західної і Північної Європи, зможуть скоротити свої логістичні витрати. У меншою мірою заощадять ті компанії, які здійснюють закупівлі в даних країнах. На довгих відстанях витрати, пов'язані з перевалкою, в значній мірі компенсуються низькими транспортними витратами на доставку вантажу залізницею, річковим і морським транспортом [18].

Ще одна перевага водного транспорту - найменш згубний вплив на навколишнє середовище. Приблизно 13,2% коштів бюджету кожного підприємства витрачається на транспортування вантажів. При цьому 60-70% вартості транспортування - витрати на паливо. Водний транспорт є найбільш

енергоефективним - на 1 літрі палива можна перевезти 127 ткм, в той час як така ж кількість палива може перевезти лише 97 ткм залізницею, 50 ткм по автодорозі і ще менше по повітрі. Значний економічний ефект від використання річкового транспорту - там, де це технічно можливо, - очевидний.

Також перевагою є проста інтеграція з морським транспортом. Внутрішній водний транспорт можна легко інтегрувати з морським. Це дозволить зменшити додаткові витрати, необхідні для передачі товарів на морські транспортні судна.

Але у внутрішнього водного транспорту є певні недоліки, серед яких низька доступність внутрішніх водних шляхів. Щоб водойма була судноплавною, вона повинна відповідати безлічі критеріїв. Із загальної кількості внутрішніх вод, наявних в світі, тільки дуже невелика їх частина потенційно судноплавна. Ще одним недоліком є низька швидкість. Водний транспорт в цілому набагато повільніше, ніж автомобільний, залізничний і повітряний.

На даний момент невикористовується велика частина р. Дніпро через існуючі обмеження і неможливість забезпечити гарантовані глибини на лімітуючих ділянках Дніпровських перекатів. Вантажні перевезення від Дніпра до Києва і далі в Білорусь практично відсутні.

Проблема днопоглиблення є одним з критичних моментів відродження водного транспорту в Україні. Вартість днопоглиблювальних робіт становить близько 2 500 000 дол. США для р. Дніпро і близько 10 000 000 дол. США для Південного-Бугу [16]. Днопоглиблювальні роботи важливо здійснити і вище Києва для відновлення вантажоперевезення з Білорусі.

Також спостерігається значний рівень зношеності всіх видів річкових суден, як самохідних, так і буксированих. Кількість технічно та морально застарілих суден становить 81,9%. Найбільша частка старих суден приходить на вантажопасажирські – 97,1% [19]. Дефіцит малотонажного флоту збільшується з кожним роком (табл. 2.2).

Внаслідок морального та фізичного старіння й зношення українського флоту, тенденція скорочення наявного флоту продовжується. Зменшити дефіцит можливо за рахунок, наприклад, малотоннажного флоту під іноземним прапором.

Таблиця 2.2

### Структура торгового флоту України та потенціал розвитку

	1990	2000	2010	2013	2020
Всього флоту	29210	1670	904	635	1288
Нафтові танкери	6192	90	52	40	64
Суховантажі/ баржі	6626	266	111	28	200
Суховантажі	10568	881	526	400	784
Контейнеровози	601	46	...	2	35
Інші типи суден (тягачі, буксири, допоміжний флот)	5225	386	214	167	205
Обсяг перевезень, млн т	66	8	7	4	15

Джерело: [16]

З усіх представлених на поточний момент видів транспорту, річковий не може реалізувати свій потенціал багато в чому через недостатні перевалочні потужності.

Для аналізу майнового стану підприємства розраховуються коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів. Використовуючи фінансову звітність підприємства ці коефіцієнти розраховані за три роки та внесені у таблицю 2.3:

Таблиця 2.3

### Оцінка майнового стану ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Знос	0.09	0.18	0	0.09	100,78	-0.18	-100
Оновлення	0.89	0.98	0.8	0.09	110	-0.18	81.6
Вибуття	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Позитивною тенденцією для компанії є зменшення показника зносу. Так як протягом аналізованого періоду значення коефіцієнту мало тенденцію до зростання у 2017 році, можна сказати, що на підприємстві відбувалося погіршення технічного стану машин та обладнання. Проте у 2018 році він зменшився, що позитивно впливає на роботу підприємства. Коефіцієнт оновлення у 2016-2017 роках є високим – у рамках 0,8-0,98. Це стабільний позитивний стан, адже цей показник повинен мати тенденцію до збільшення. Однак у 2018 показник знизився на 0,18,



що є негативною тенденцією. Коефіцієнт вибуття для даного підприємства не розраховується оскільки вибуття основних засобів за три роки діяльності не було.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал. На основі даних з фінансової звітності розраховані ці показники та дані внесені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Оцінка платоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт покриття	0,48	0,76	0,34	0,28	57,1	-0,42	-54,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,76	0,34	0,28	57,1	-0,42	-54,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,075	0,040	0,003	0,035	-46,52	0,037	-93,35
Чистий оборотний капітал	-127427	-60691	-219586	66736	-52,37	-158895	261,81

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

У 2016-2018 роках на підприємстві спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття (менше 1), тобто воно не мало достатньо оборотних коштів для погашення своїх боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також нижче норми. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зменшення, тобто спроможність підприємства негайно виплатити поточні зобов'язання зменшується. Протягом аналізованого періоду спостерігалось зменшення чистого оборотного капіталу, що було негативним явищем. Це пов'язано із зменшенням обсягу оборотних засобів, а також зростанням поточних зобов'язань.

Для оцінки фінансової стійкості розраховані коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу. Результати розрахунків фінансової стійкості

наведені в таблиці 2.5 Провівши оцінку фінансової стійкості, визначено, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування, так як значення коефіцієнтів нижче оптимальних значень. Підприємство не здатне забезпечувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

Таблиця 2.5

### Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт плато-спроможності	0,81	0,83	0,82	0,02	2,39	0,01	-0,52
Коефіцієнт фінансування	0,44	0,47	0,34	0,02	5,27	-0,13	-27,83
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,52	-0,24	-0,66	0,28	-53,2	-0,42	172,05
Коефіцієнт маневреності	-0,31	-0,25	-0,29	0,06	-19,72	-0,04	16,38

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондівіддача (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Оцінка ділової активності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт оборотності активів	1,04	0,90	0,37	-0,14	-13,63	-0,53	-59,33
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	5,39	4,58	3,38	-0,81	-15,00	-1,21	-26,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,90	8,89	13,18	-10,01	-52,97	4,30	48,35
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,36	4,88	8,33	-3,48	-41,61	3,45	70,74
Фондовіддача	1,21	1,09	0,4	-0,12	-10,16	-0,69	-63,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,50	1,32	0,49	-0,18	-12,26	-0,83	-62,88

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Коефіцієнти оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості мають тенденції до зниження, отже, підприємство покращує політику щодо погашення заборгованостей і це є позитивним явищем. Фондовіддача зменшується з кожним роком, що означає зниження ефективності використання основних фондів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має тенденцію до зменшення, що свідчить не ефективне використання ресурсів.

Рентабельність — це відносний показник ефективності виробництва. Розрахуємо наступні показники рентабельності: коефіцієнт рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності, рентабельності продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»**

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Коефіцієнт рентабельності активів	0,05	0,03	0,01	-0,03	-47,42	-0,02	-72,81
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,04	0,01	-0,04	-46,59	-0,03	-75,17
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,03	0,02	-0,02	-39,12	-0,01	-33,13
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,07	0,04	0,02	-0,03	-43,60	-0,01	-35,92

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Рентабельність активів, капіталу та діяльності мають тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду, що є негативним явищем. Рентабельність капіталу свідчить про те, що у 2016 – 2018 роках 0,08; 0,04; 0,01 одиниць прибутку від звичайної діяльності у відповідних роках отримало підприємство з кожної одиниці свого майна.

Прибутковість підприємства можна розрахувати за моделлю Дюпона. Є двофакторна, трифакторна, та п'ятифакторна моделі Дюпона. Результати розрахунків за трьома моделями наведено у таблиці 2.8.

Рентабельність капіталу, розрахована за 3-ма варіантами моделі Дюпона має приблизно однакові значення: однакову рентабельність капіталу показує 2х та 3х факторна модель Дюпона, а найменшу рентабельність показує 5ти факторна модель Дюпона.

Таблиця 2.8

### Модель Дюпона

Показники	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Δ	T	Δ	T
1. Чистий прибуток	67490	35545	23282	-31945	-47,33	-12263	-34,50
2. Власний капітал	884237	871924	2300535	-12313	-1,39	1428611	163,85
3. Виручка	1327469	1148467	1124938	-179002	-13,48	-23529	-2,05
4. Середня вартість активів	1211276	1276093	2176638	64817	5,35	900545	70,57
5. Прибуток	86974	32856	30063	-54118	-62,22	-2793	-8,50
ROA	0,05	0,03	0,01	-0,03	-47,42	-0,02	-72,81
LR	1,54	1,48	1,35	-0,06	-3,70	-0,13	-8,78
TB	0,79	0,88	0,78	0,09	11,39	-0,10	-11,36
IB	1	1	1	0,00	0	0,00	0
ROS	0,05	0,03	0,02	-0,02	-39,12	-0,01	-33,13
Koa	1,04	0,90	0,37	-0,14	-13,63	-0,53	-59,33
ROE1	0,08	0,04	0,01	-0,03	-50,00	-0,03	-75,00
ROE2	0,08	0,04	0,01	-0,04	-46,59	-0,03	-75,17
ROE3	0,06	0,04	0,01	-0,02	-44,30	-0,03	-77,84

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Слід зазначити, що модель Дюпона дозволяє оцінити вплив факторів на рентабельність капіталу компанії, тобто це найголовніший показник для інвесторів. Інвестиційна привабливість підприємства має тенденцію до зниження, що свідчить про погіршення привабливості компанії для інвестицій.

## **2.2. Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»**

Підприємство виконує послуги для вітчизняних та іноземних замовників, а також з'єднує українські порти на р. Дніпро та Чорному морі з Італією, Болгарією, Туреччиною, Румунією, Ізраїлем та іншими країнами. У минулому ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» змогло поліпшити існуючі лінії і відкрити нові експортні маршрути для забезпечення розвитку нових ринків. Найбільш важливим для ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» є ринок експортних та імпорتنих послуг, на який припадає понад 80% доходу [20].

Компанія надає логістичні послуги таким великим підприємствам металургійної галузі, як Метінвест та Інтерпайп. Значна частина металопродукції, яку відправляють р. Дніпро, – це вантажі «Запоріжсталі», що входить до групи компаній Метінвест. У 2018 році комбінат відправив судами класу «ріка-море» 674 тис. т продукції. Це на 17,6% більше, ніж у 2017-му. Судна доставляли прокат до Туреччини, Македонії, Болгарії, Сербії. Крім того, ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» працює над спільними проектами з TSC і Maersk Line. Вони розробили разом проект залізничної контейнерної лінії, що з'єднується з терміналом у м. Дніпро та з морськими портами. Спеціальний маршрутний контейнерний поїзд місткістю 100 TEU долає 630 км за 19 годин, здійснюючи по одній «ходці» на тиждень із Дніпровського річпорту до Южного і назад. Він може перевезти 800 TEU на місяць. При цьому суда-контейнеровози ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» перейдуть на інші напрямлення [15].

Підприємство транспортувало 500 тис. т зернових у 2018 році. Експорт та імпорт вантажів проводився флотом типу «ріка-море» Регіонами поставок були країни Чорноморського басейну, Мармурове, Егейське та Адріатичне моря. Також компанія надає послуги із зберігання та переробки зернових вантажів на власних елеваторах у м. Дніпро на 30 тис. та у Херсоні на 35 тис.т, володіє критими складами на 18 тис.т. [13].

Річковий транспорт може бути більш активно задіяний у перевезенні зернових та олійних культур, через прогнозоване збільшення їхнього експорту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Транспортування зернових та олійних в Україні

	Сезон 2013/2014		Сезон 2019/2020	
	Зернові	Олійні	Зернові	Олійні
Виробництво	62,3 млн т	17,6 млн т	77,0 млн т	34,6 млн т
Експорт	31,2 млн т	4,4 млн т	44,4 млн т	7,2 млн т

Джерело: [16]

У сезоні 2019/2020 року планується зростання експорту зернових та олійних. Потужностей укрзалізниці може не вистачити для транспортування такого обсягу сільськогосподарських культур. Потенціал зростання експорту можливо реалізувати без витрат держбюджету України на розвиток залізниці та автошляхів, завдяки використанню водної логістики, яка не потребує додаткових витрат держбюджету. По р. Дніпро транспортується 1,5 млн т зернових та олійних, в той час як його потенціал складає як мінімум, 10 млн т транспортування сільськогосподарських культур [16].

В першу чергу, в Україні річковий транспорт буде цікавий експортерам зерна, ЗРС і металів, підприємства яких розташовані поблизу річкових портів. До таких експортерів відносяться: «Нібулон», «Запоріжсталь», Ferrexpo, «Дніпроспецсталь», завод ім. Петровського, МК ім. Держинського та інші. Деякі з них вже активно користуються річковий логістикою, тим самим скорочуючи витрати на перевезення вантажів (напр., «Нібулон» та «Запоріжсталь»).

Протягом декількох останніх років компанія проявляє підвищену активність у збільшенні кількості контрактів з оплатою в конвертованій валюті. Ці контракти належать до операцій в області експортно-імпортних торгових перевезень. Контракти по зустрічних перевезеннях є менш прогнозованими і залежать від наявності вантажів у портах. ПрАТ «Судоплавна компанія "Укррічфлот"» планує розширити свою присутність на середземноморському ринку. Крім модернізації

свого флоту, ПрАТ «Судоплавна компанія "Укррічфлот" використовує, для роботи автоматизовану інформаційну систему на базі операційної системи UNIX, за допомогою котрої істотно підвищується ефективність планування роботи флоту, використання судів. а також її використання сприяє реалізації логістичних схем, скороченню витрат. пов'язаних із персоналом як суден так і апарату управління ПрАТ «Судоплавна компанія "Укррічфлот" [14].

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» досліджено його основних постачальників, обсяги міжнародних перевезень, їх фактурної та митної вартості. Основним видом діяльності підприємства є надання транспортно-логістичних послуг (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Обсяги міжнародних перевезень ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»  
за країнами**

Країна	2016		2017		2018		Відхилення	
	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	Абсолютне відхилення	%
Болгарія	32,25	645	23,92	598	27,38	712	67	10,39
Туреччина	39,25	785	44,44	1111	38,65	1005	220	28,03
Румунія	25,9	518	26,4	660	29,77	774	256	49,42
Іспанія	1,1	22	1,24	31	1,50	39	17	77,27
Інші країни	1,5	30	4	100	2,69	70	40	133,33
Всього	100	2000	100	2500	100	2600	600	30,00

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Обсяги перевезень у натуральному виразі протягом досліджуваного періоду збільшились на 30 % (на 600 тис т). Основними країнами поставок, на які припадає близько 95 % вантажів, є Туреччина, Болгарія та Румунія. При транспортуванні товарів ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» використовує терміни Інкотермс 2010 (CIF / CFR).

Розрахунок показників експортної діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» представлено у табл. 2.11.

Для характеристики експортної діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» у роботі проведено обчислення експортних витрат, на основі яких

формується собівартість продукції. За досліджуваний період загальні експортні витрати зменшилися на 11,2 %. Валовий дохід від експортної діяльності, на 13,46%.

Таблиця 2.11

**Показники ефективності експортної діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот», тис. грн.**

Показник	2016	2017	2018	Відхилення (2018/2016)	
				Абсолютне відхилення	%
Валовий дохід від експорту, (Ці)	730107,95	780957,56	843703,5	113595,55	13,46
Ефект від експортної діяльності (Еі)	571,5	612,3	677,5	106	15,65
Ефективність експортної діяльності (Ефі)	1,2	1,21	1,31	0,11	8,40
Ставка податку на прибуток, %	18	18	18	0	0,00
Податок на прибуток	198	155	141	57	40,43
Чистий дохід від експортної діяльності (ЧПі)	40155,9	31238,3	25311,1	14844,83	58,65
Рентабельність експортної діяльності (Рі), %	1,66	1,81	1,87	0,21	11,23

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» має додатній ефект від здійснення експортних операцій (за досліджуваний період зріс на 15,65 %). Рентабельність експортної діяльності має позитивну динаміку у відносному вираженні зросла на 11,23 % до 1,87 % у 2018 р. Факторами зростання рентабельності експортної діяльності є: зростання чистого доходу від експортної діяльності на 58,65 %, за рахунок зростання валового доходу від експортної діяльності на 13,46 %. За досліджуваний період ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» має тенденцію до зростання чистого прибутку від експортної діяльності – на 21,4 % та частки чистого прибутку від імпорту в загальному прибутку на 13,0 %.

Не зважаючи на несприятливі макроекономічні фактори (перш за все це девальвація національної валюти) та підвищенням вартості накладних витрат, ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» здійснює ефективні експортні операції, які забезпечують рентабельність його діяльності. Це підтверджує середній показник стійкості імпортової діяльності  $k_{г\text{cp}} = 1,03$  (значення якого більше



1). У загальному, експортна діяльність ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» протягом аналізованого періоду є стійкою. Оцінку економічного потенціалу підприємства здійснено за допомогою графоаналітичного методу «квадрат потенціалу» (рис. 2.3).

Аналіз графічних фігур (рис. 2.3) свідчить, що ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» має форму неправильного чотирикутника, в якого всі сторони різні, тобто його потенціал незбалансований: виробництво – 81,4 % (підприємство має достатню кількість виробничих запасів та виробничих потужностей); організація та менеджмент – 97,1% (високий відносний рівень організаційної структури та менеджменту, котрий формують молодий та перспективний колектив та злагоджена робота відділів); маркетинг – 75,5 % (потенціал формують наступні ресурси: маркетингові, логістичні, збутові); фінанси – 68,4 % (середній відносний рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості – найслабший вектор).



**Рис. 2.3. Графічне зображення квадрату потенціалу ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»**

За Довгостроковою стратегією розвитку 2010-2030 планується відродження водного сполучення Е-40 участок «Дніпро-Вісла». Реалізація європейської ініціативи відродження річкового шляху Е-40, який зедная Чорне та Балтійське

моря через коридор «Вісла-Дніпро», відкриє Білорусі, Польщі, Україні та іншим країнам нові можливості для розвитку торгівлі, транскордонного туризму та міжкультурного діалогу, а також забезпечить стабільне зростання транзиту та перевезень, в тому числі, пасажирських, територією України [16].

Модернізація річкової інфраструктури, збільшення річкового флоту і реалізація спільних проектів (напр., Вісла-Буг-Дніпро) в рамках програми Транс'європейською транспортної мережі TENT-T допоможуть Україні використовувати всі переваги свого географічного положення.

### **2.3. Виокремлення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності в конкурентних умовах ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»**

Для виокремлення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно провести оцінку конкурентоспроможності одним з існуючих методів. У даному випадку застосовано метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції відноситься до комплексних методів оцінки.

У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками.

Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб [21]. В основі методу лежить оцінка трьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника (табл. 2.12).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв. Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [21].

Таблиця 2.12

**Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія  
«Укррічфлот»**

Показник	2016	2017	2018	Бали	
				2017	2018
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)					
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,75	0,8	0,74	10	10
Показник фондівдачі (Ф)	1,21	1,09	0,4	9	7
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	7	4	2	8	8
Продуктивність праці (ПП)	358	496	846	14	15
Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)					
Коефіцієнт автономії (КА)	2,09	2,05	3,18	10	15
Коефіцієнт покриття (КП)	0,48	0,76	0,34	6	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,075	0,040	0,003	7	6
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,04	0,90	0,37	9	7
Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (РП), %	5	3	2	7	7
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,97	-0,98	-0,99	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	35,2	29,1	25,6	9	9
Критерій конкурентоспроможності	1,5	1,5	1,5	10	10

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності проводиться за наступними формулами [21]:

$$EB=0,31PB+0,19F+0,4PT+0,1PP, \text{ де} \quad (2.1)$$

ЕВ-ефект. виробництва; РВ-рівень витрат; Ф-фондовіддача; РТ-рентабельність товару; ПП-продуктивність праці.

$$FC=0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO, \text{ де} \quad (2.2)$$

ФС–фінансовий стан організації; КА-коефіцієнт автономії організації; КП-коефіцієнт покриття; КЛ-коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО–коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$EZ=0,37RP+0,29KZ+0,21KB+0,13KP, \text{ де} \quad (2.3)$$

ЕЗ-ефект. збуту, РП -рентабельність продажу продукції, КЗ-коефіцієнт затовареності, КВ-коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР-коефіцієнт ефективності реклами; КТ-критерій КСП товарів

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО):

$$KKO=0,15EB+0,29FC+0,23EZ+0,33KT \quad (2.4)$$

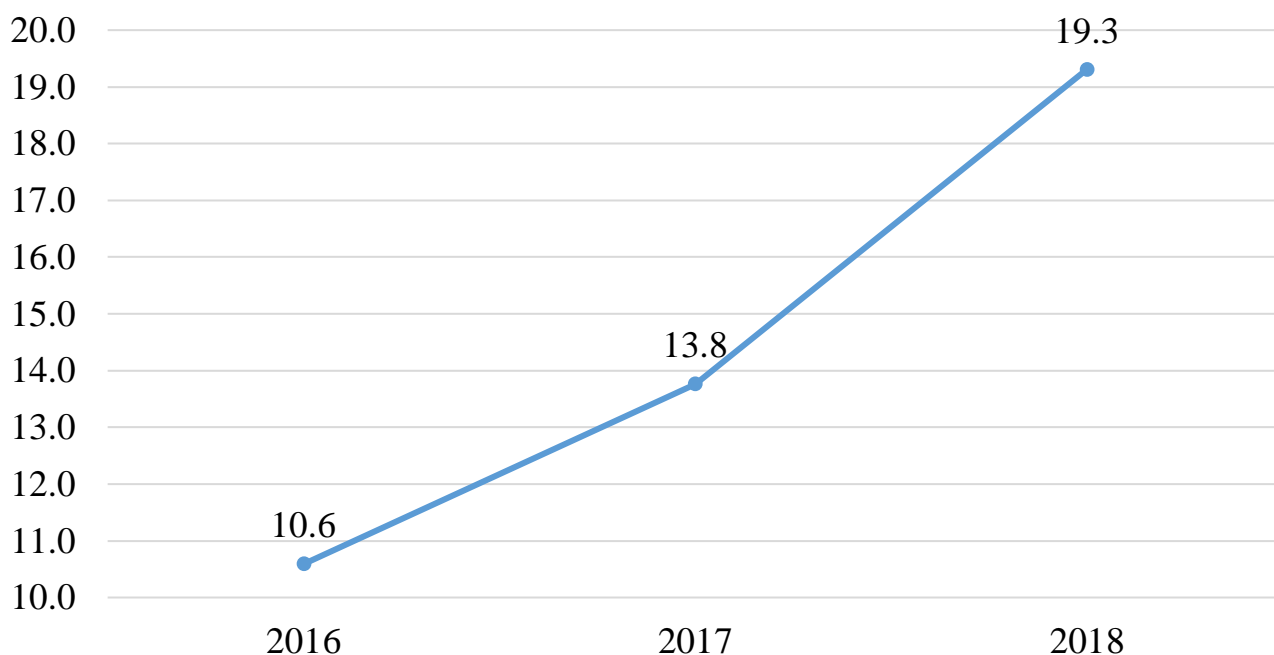
Прогнозний ККО:

**2016 р.:**  $0,15 \cdot 44,6 + 0,29 \cdot 1,7 + 0,23 \cdot 12,7 + 0,33 \cdot 1,5 = 10,6$

**2017 р.:**  $0,15 \cdot 60,4 + 0,29 \cdot 1,7 + 0,23 \cdot 16,2 + 0,33 \cdot 1,5 = 13,8$

**2018 р.:**  $0,15 \cdot 98,7 + 0,29 \cdot 2,5 + 0,23 \cdot 14,3 + 0,33 \cdot 1,5 = 19,3$

Згідно із проведених розрахунків можна побачити зростання коефіцієнту конкурентоспроможності компанії що є позитивною динамікою, а впровадження нових міжнародних проектів буде сприяти подальшому його збільшенню.



**Рис. 2.4. Зміни коефіцієнтів конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»**

Джерело: [Розроблено автором]

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації [21].

На основі проведених розрахунків можна виокремити таку проблему як малу завантаженість виробничих потужностей підприємства. ПрАТ «Судоплавна

компанія «Укррічфлот» має велику річкову інфраструктуру та флот, проте більшість із них не використовується. Через це компанія має малий показник фондовіддачі, рентабельності продукції, коефіцієнт покриття. Ці всі показники нижче норми та мають тенденцію до зниження, що негативно впливає на роботу підприємства.

## Висновки до розділу 2

Після проведення аналізу діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» згідно з тематикою дослідження даної роботи, було сформовано наступні висновки:

- основними видами діяльності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» є річкові вантажні перевезення, послуги судоремонту та видобуток піску;
- у багатьох країнах світу річковий транспорт займає важливе місце в транспортній системі, оскільки є найбільш дешевим та зручним видом транспорту, особливо для перевезень масових вантажів;
- річкова галузь в Україні зараз переживає занепад через стару інфраструктуру, зменшення судоходних глибин річок, зменшення кількості флоту та витесненням з ринку транспортних послуг залізничним та автомобільним транспортом;
- річкові перевезення є перспективною галуззю у сфері транспортних послуг в Україні, оскільки є найбільш екологічними, енергоефективними та дешевими у порівнянні з іншими видами транспорту;
- основними видами вантажів, що експортує ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» є продукція металургійної галузі, агропромислового комплексу та будівельні матеріали, обсяг яких збільшується щороку;
- зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» в цілому є ефективною і її показники ефективності мають тенденцію до збільшення;
- компанія володіє великою річковою інфраструктурою, проте вона не використовується повною мірою;
- після проведення розрахунів виявлено зростання коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства що є позитивною динамікою, а впровадження нових міжнародних проектів буде сприяти подальшому його збільшенню.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «СУДОПЛАВНА КОМПАНІЯ «УКРРІЧФЛОТ» У РАМКАХ ЙОГО ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1 Пропозиції щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

#### Пропозиція 1. Модернізація Запорізького річкового порту

Метою реалізації Проекту є модернізація Запорізького річкового порту. Більшість річкових портів України були побудовані ще за радянських часів і є морально і фізично застарілими. За статистичними даними, щорічно через недостатній розвиток портової інфраструктури, до 25% річкових потужностей залишаються невикористаними. Запорізький річковий порт був збудований ще у 1932 році і наразі потребує технічного оновлення.

Запорізький порт з великим відривом лідирує в рейтингу річкових портів України (за версією журналу «Порти України») [22]. Для нього сталь і інша продукція металургійної галузі є основним вантажем, причому майже весь вантаж - від «Запоріжсталі». Термін доставки продукції завдяки використанню водного транспорту менше на цілих два тижні. Відправляють її в Туреччину, Болгарію, Румунію та інші країни. Наприклад, до турецького порту Діліскелесі суховантаж добирається і обробляється чотири доби і вже через день повертається назад.

З серпня минулого року через Запорізький річковий порт стала йти половина всіх експортних поставок «Запоріжсталі». У період навігації минулого року металургійний комбінат через «базовий» порт відправив понад 700 тис. т. (через інші річкові порти пішло тільки близько 150 тис. т). Подальша співпраця із таким великим постачальником дуже важлива для ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот». Незважаючи на всі складнощі, які переживають українські металурги, за минулий рік «Запоріжсталь» наростив виплавку сталі на 4% [22].

Запорізький річковий порт більш зручний з точки зору логістики для «Запоріжсталі» ніж інші види транспорту. Відстань від підприємства до річкового порту по автомобільній дорозі - всього 4 км. Саме автотранспортом доставляють вантажі в водну гавань.

З приходом ключового вантажовідправника у 2012 році в порту були переобладнані (для підвищення вантажопідйомності) і відремонтовані крани, підкранові шляхи, комунікації електропостачання. Стало більше складів, а на 6-й причал, який збільшили на 600 квадратних метрів, були укладені аеродромні плити. У 2014 році порт взяв в оренду 16-тонний навантажувач, за допомогою якого стало можливим задіяти тилові причали і тим самим збільшити пропускну здатність порту [22].

Зараз вантажі «Запоріжсталі» - це вже навіть не половина обсягу перевалки Запорізького річпорту. У рейтингу річкових портів і терміналів, який склав журнал «Порти України», Запорізький порт став лідером. У 2018 році порт досяг прекрасного результату - 1 млн 927 тис. т перевалки при 1 млн 504 тис. роком раніше. А експортні вантажі запорізького меткомбінату склали понад 700 тис. т [22]. Портом обробляються також теплоходи з піском, чавуном, будівельними матеріалами в бігбегах. Через потужності порту переробляє свої вантажі Запорізький завод феросплавів. Зараз практично вирішено питання про розширення співпраці з цим підприємством, і незабаром ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» буде баржами доставляти в Запоріжжя з портів одеського регіону сировину для заводу феросплавів.

При цьому деякі вантажі пропали з обороту порту за останні роки. Так, тут колись перевалювалися боксити для «Запорізького алюмінієвого комбінату», але тепер він не діє. Не перевалюють більше вугілля, який є небажаним для порту, розташованого в центрі міста. Відсутня в списку вантажів і глина для виробництва порцеляни, фаянсу, плитки та сантехніки, яка раніше йшла звідси в Італію та Іспанію.

Запорізький річковий порт має ряд переваг, у тому числі значне число залізничних під'їзних шляхів. Його безсумнівно можна назвати успішним



підприємством, одним з найуспішніших на річці. Проте, повною мірою потенціал порту ще не реалізований. ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» в різний час ділився планами щодо розвитку порту, але вони так і не втілювалися в життя - через мінливої кон'юнктури ринку. Так, поки не побудований контейнерний термінал. Кілька років тому зацікавленість в ньому висловлював АвтоЗАЗ, в якому порахували, що це краще, ніж перевозити машинокомплекти до Запоріжжя з Іллічівського порту [22]. Потребує модернізації й інша інфраструктура порту.

Таким чином, збільшення потужностей порту відповідно до сучасних стандартів та вимог ринку є перспективним напрямком діяльності для ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот».

Завданнями проекту є:

- 1) Задоволення споживчого попиту на транспортно-логістичні послуги на р. Дніпро;
- 2) Стимулювання і задоволення споживчого попиту в асортименті пропонованих послуг;
- 3) Підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 4) Досягнення високих показників фінансових результатів.

Таким чином, реалізація Проекту дозволить отримати прибуток від роботи річкового порту та задовольнити споживчий попит в аспекті асортименту пропонованих послуг.

Необхідні для реалізації Проекту інвестиції будуть спрямовані на реалізацію наступних заходів:

Таблиця 3.1

### Напрямки капіталовкладень у проєкті

Статті витрат	Вартість (тис грн)
Проектувальні роботи	3 500
Будівельні роботи	1 145 800
Матеріали та устаткування	742 000
Заробітна плата	8 700
<b>Усього:</b>	<b>1 900 000</b>

Джерело: [Розроблено автором]

Загальна вартість Проекту становить 1,9 млрд грн. Фінансування Проекту передбачається за рахунок іноземних інвестицій, а також за рахунок власних коштів ініціатора Проекту. Зовнішні інвестиції будуть залучені в розмірі 1 520 000 000 грн (80% інвестицій), власні кошти – 95 000 000 грн (5% інвестицій) та банківський кредит 285 000 000 грн (15% інвестицій).

Реалізація проекту розрахована на 1 рік. При цьому робота порту буде відбуватись у звичайному режимі. Реалізація всіх цих планів буде сприяти зростанню переробної спроможності Запорізького річкового порту і позитивно вплине на збільшення обсягів перевалки вантажів. Всі трудомісткі процеси у порті вивантаження, внутрішнє транспортування і т. п. будуть повністю механізовані й автоматизовані.

Для повної реалізації проекту буде потрібно 1 900 000 000 грн.

Планується залучення інвесторів. Найбільш зацікавленими сторонами у розвитку річкової інфраструктури України є держава, а також підприємства, що можуть транспортувати великі обсяги своєї продукції річковим транспортом – підприємства агропромислового сектору та металургійної галузі. Крім того, доцільно залучити іноземних інвесторів, які можуть бути зацікавленими у експорті або імпорті товарів з України.

Для успішної реалізації проекту планується також співпраця з провідними міжнародними інжиніринговими та консалтинговими компаніями. Для розробки нової концепції порту буде залучено компанії, що спеціалізується на роботах з проектування, будівництва та організації портів. Зокрема, це будуть спеціалісти з Нідерландів. Нідерланди – це країна із найбільшою долею річкових перевезень у країнах ЄС. Досвідчені спеціалісти річкової промисловості допоможуть розробити детальний план проектувальних робіт модернізації річкового порту з урахуванням сучасних технологій у цій галузі. Фахівці проведуть дослідження в Запорізькому порту та прилеглий акваторії. Будуть розглянуті питання найбільш оптимальної модернізації та подальшої експлуатації порту. Раніше Нідерланди вже виявляли зацікавленість у річковій інфраструктурі України. Зокрема, це засвідчує співробітництво у рамках проекту "Ініціатива розвитку річки Дніпро", який був

спільно розпочатий міністерством інфраструктури України і Посольством Королівства Нідерландів у вересні 2016 року. Також уряд Нідерландів підтримував створення Консорціума голландських компаній, які зацікавлені у розвитку річок в Україні [23].

Основними факторами ризику для проекту є галузеві та макроекономічні. Детальна оцінка ризиків наведена у додатку А.

1. Технічні ризики, пов'язані з будівельними роботами. Вони обумовлені такими факторами, як експлуатація обладнання з граничними відхиленнями від нормативно-технічних вимог. Регулювання технічних ризиків буде забезпечуватися за рахунок контролю за виконанням робіт, покликаного зберегти надійність роботи обладнання на високому рівні.

2. Галузеві ризики. Для суспільства найістотнішим є ризик, пов'язаний зі значним зносом основних фондів і неможливістю придбання нових через високі ціни, відсутність достатніх інвестиційних ресурсів для придбання нової перевантажувальної техніки і оновлення флоту, недолік оборотного капіталу для проведення ремонтних робіт портових і причальних споруд, перевантажувальної техніки, значна податкове навантаження, постійне зростання тарифів на енергоносії, цін на матеріали. Крім того, галузевими ризиками є зниження попиту на продукцію з боку суміжних галузей, інтенсивність розвитку будівельної галузі, зниження попиту на продукцію у зв'язку зі зростанням конкуренції. Кліматичні ризики, такі як зміна рівня води, льодова обстановка, температурні умови. Характерна також сезонність роботи.

3. Макроекономічні ризики. Ризики, пов'язані з рівнем інфляції, системою оподаткування, зниженням ділової активності в національній економіці, нестабільністю ситуації на фінансових і товарних ринках, зміні банківських відсотків, податкових ставок. При зростанні інфляції підприємство планує приділити особливу увагу підвищенню оборотності оборотних активів, в основному за рахунок зміни існуючих договірних відносин з споживачами з метою скорочення дебіторської заборгованості.

4. Фінансові ризики. Можливі фінансові ризики (різка зміна цін на дизельне паливо, матеріали і вартість ремонту основних засобів), що відбиваються на процесі реалізації проекту, регулюються рівнем цін на виконувані роботи, послуги. Збільшення темпів зростання цін на будівельні роботи може привести до зростання витрат, уповільнення оборотності активів і стати причиною низької рентабельності і падіння прибутку.

4. Ризики зовнішнього середовища: вплив з боку державної влади, великих акціонерів, стан з постачальниками сировини і матеріалів.

Крім ризиків, безпосередньо пов'язаних з процесом реалізації проекту, можливий негативний вплив форс-мажорних обставин, які мають загальноекономічний характер.

Таким чином, одним із найвпливовіших ризиків може бути недовіра іноземних інвесторів (додаток А).

## **Пропозиція 2. Комерційні заходи підприємства щодо сприяння реалізації міжнародного проекту Е-40 та Стратегії розвитку портів до 2038 р.**

Обмеження глибин Дніпра є критичною проблемою для відродження водного сполучення між Україною та Білоруссю. У 2015-2016 роках Міністерство з надзвичайних ситуацій РБ фіксувало падіння води нижче проектних відміток навігаційних рівнів - до 75-80 см в районі Гомеля і Мозиря. У 2017 році глибини падали до 95-120 см. На території України також необхідно провести днопоглиблення на Прип'яті для підтримання глибин на рівні 1,5 м [24].

Проект із днопоглиблення Дніпра допоможе компанії розширити ринки збуту і відновити річкове сполучення між Україною та Білоруссю, що значно збільшить простір можливостей для надання транспортно-логістичних послуг. Реалізація цього проекту буде спрямована на розвиток логістики та перевезення вантажів між Україною та Білоруссю з використанням річкового транспорту, створення нових робочих місць та залучення нових вантажопотоків в морські порти України. Також реалізація проекту сприятиме виконанню Дорожньої карти щодо поліпшення судноплавства на річках Дніпро і Прип'ять в рамках проекту з відновлення міжнародного водного шляху Е-40 (рис. 3.1), рішень Міжурядової

українсько-білоруської змішаної комісії з питань торговельно-економічного співробітництва.

Участь в міжнародному проекті створення водного шляху Е 40 забезпечить Україні економічне зростання завдяки інвестиціям і розвитку річкових перевезень. Шлях від Балтики до Чорного моря посилить міжнародну торгівлю, підвищиться ефективність річкового транспорту. Річки і водосховища потребують негайного очищення не тільки в інтересах судноплавства. Якщо за ними не доглядати, не чистити від заростей і не поглиблювати дно, то при нинішніх темпах скидання забруднень у Дніпро він вже через 10 років перетвориться на гігантське болото, що перетинає Україну з півночі на південь [25].

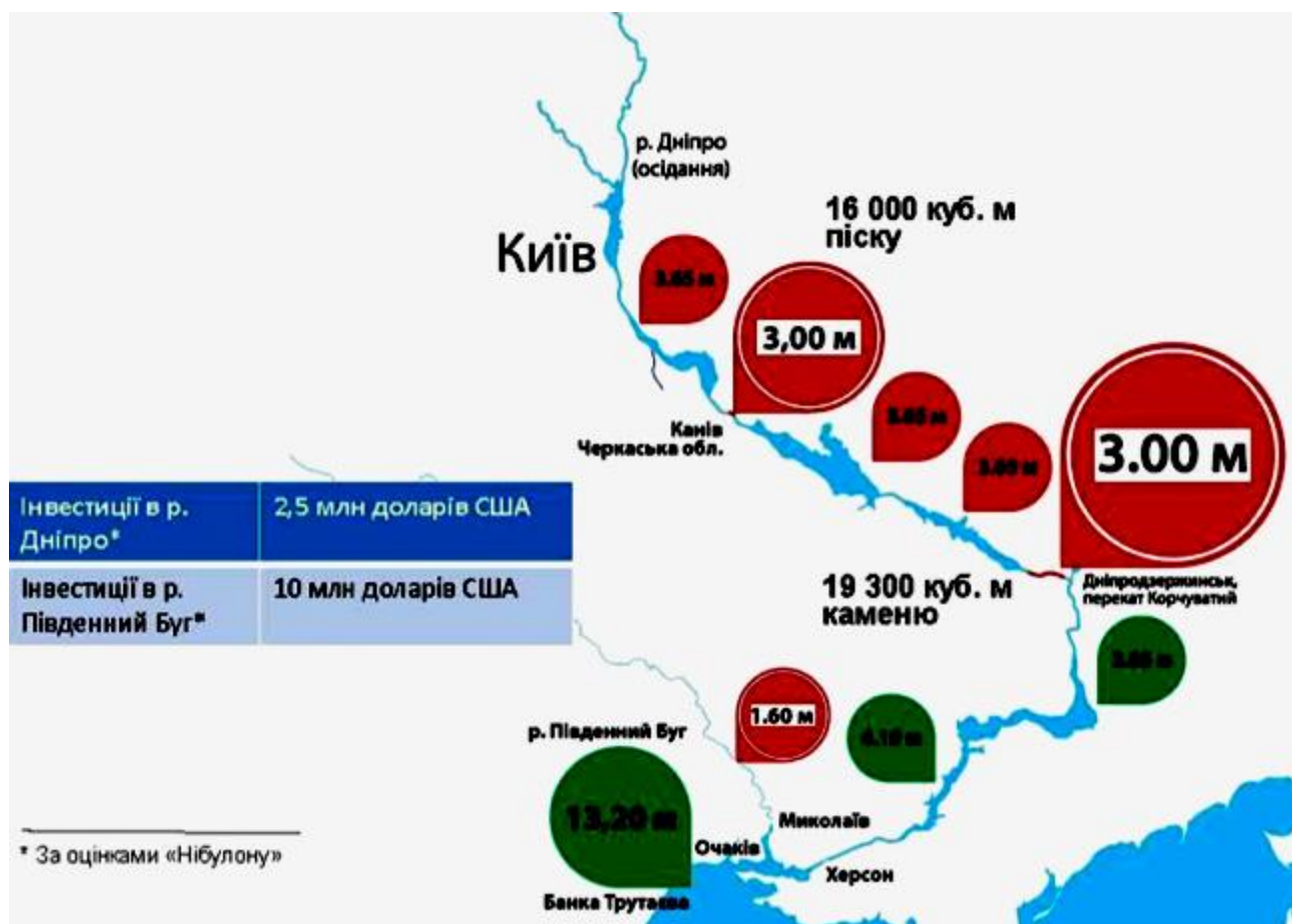


Рис. 3.1. Проект із відновлення міжнародного водного шляху Е 40 [16]

Проект Е 40 є найбільшим інфраструктурним проектом у Східній Європі з бюджетом 12 млрд. дол. США. Він дозволить робити перевалки між Балтикою і Чорним морем обсягами 4-6 млн т вантажів на рік. Клас водного шляху визначається горизонтальними габаритами самохідних суден. Відповідно до міжнародних угод всі новостворені водні шляхи і ті, які модернізуються, повинні відноситися до водних шляхів п'ятого класу. Це означає проходження українських судів з максимальною довжиною 95-110 м, шириною 11,4 м, тоннажем 1,5-3 тис. т, осадкою - 2-2,8 м. Зараз наші річки не відповідають п'ятому класу, а відповідають четвертому, саме тому їх потрібно поглиблювати [25].

З іншого боку, ризиковість проекту полягає у тому, що очищення водою, поглиблення русла Дніпра і річок, що впадають у нього, може різко погіршити екологічну ситуацію: з дна будуть підняті тисячі тонн мулу, який може виявитися радіоактивним і потрапити в системи міського водопостачання. Крім того, втручання в біосистему річок може призвести до зменшення біорізноманіття, зникнення деяких промислових риб, порушення гніздівель птахів. А на білоруському відрізку Е 40 гідротехнічні роботи на Прип'яті можуть привести до пересихання величезного масиву боліт Полісся, які називають легенями Європи [25].

Для реалізації проекту з відновлення водного сполучення Україна-Білорусь, а також проекту Е 40 необхідна співпраця із Білоруськими компаніями та компаніями країн ЄС. Необхідно розглянути можливість забезпечення білоруськими постачальниками вантажопотоку, необхідного для окупності днопоглиблювальних робіт. Крім того, через співпрацю із державними органами можлива компенсація витрачених коштів. У нинішній бюджетній ситуації пряме повернення, звичайно ж, неможливе, але існує ефективний механізм – через знижку на портові збори для компанії. Це, свого роду, безвідсоткове кредитування компанією держави. За підрахунками, підприємство за 3-4 роки поверне витрачені кошти. Розрахунок необхідного днопоглиблення та його вартість представлені на рис. 3.2. Вартість днопоглиблення вище Києва та участь у будівництві шляху Е 40 буде залежати від співпраці з іноземними контрагентами.



**Рис. 3.2. Необхідне днопоглиблення Дніпра та його вартість [16]**

У даному проекті ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» може надати кваліфікованих працівників для роботи над днопоглибленням, а також технічний флот, що може використовуватись у роботі. Крім того, компанія володіє обладнанням для видобутку піску, що також може застосовуватись при днопоглиблювальних роботах. ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» може зменшити витрати завдяки видобутку піску при днопоглибленні та його подальшому продажу.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства**

#### **Пропозиція 1. Модернізація Запорізького річкового порту**

Запорізький порт є одним із п'яти річкових портів, що належать ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот». Встановлення нового обладнання дозволить збільшити пропускну здатність порту, а також розширить асортимент послуг. Буде

побудовано контейнерний термінал для того, щоб можна було приймати у порті контейнеровози. Також буде облаштовано додаткову якірну стоянку для постановки суден з осадкою 10,3 м, що в цілому приведе до збільшення швидкості обробки суден і значного зростання обсягу перевалки вантажів у Запорізькому порту.

Основні витрати по проекту становлять саме будівельні роботи, матеріали та устаткування. Вартість контейнерної та термінальної техніки складає близько 700 млн грн. Витрати на встановлення нового обладнання складають 45,8 млн грн. Побудова додаткового причалу коштує близько 1,1 млрд грн. Близько 42 млн складають витрати безпосередньо на матеріали, необхідні для побудови нового причалу та встановлення обладнання.

Крім витрат на будівельні роботи та устаткування лівову частку складають витрати на проектувальні роботи та заробітну плату працівників. Проектувальні роботи для будівництва порту будуть виконувати іноземні спеціалісти та це буде коштувати близько 3,5 млн грн. У проекті буде задіяно 40 працівників, 25 з яких є будівельниками та спеціалістами із встановлення обладнання, 2 керівники проекту, 3 менеджери із закупівель, 4 проектувальники та 6 технічних спеціалістів. Загальні витрати на заробітну плату складають 8,7 млн грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Розрахунок витрат по проекту

Статті витрат	Вартість (тис грн)
Проектувальні роботи	3 500
Будівельні роботи, з них:	1 145 800
- Встановлення нового обладнання	45 800
- Побудова додаткового причалу	1 100 000
- Матеріали та устаткування, з них:	742 000
- Контейнерна та термінальна техніка	700 000
- Матеріали для побудови причалу та встановлення обладнання	42 000
Заробітна плата працівникам, з них:	8 700
- 25 будівельників та спеціалістів із встановлення обладнання	4 248
- 2 керівники проекту	840
- 3 менеджери із закупівель	676
- 4 проектувальники	1396
- 6 технічних спеціалістів	1 540
<b>Усього:</b>	<b>1 900 000</b>

Джерело: [Розроблено автором]



Для реалізації проекту необхідно 1,9 млрд грн. Кошти будуть взяті з власних резервів компанії, іноземних інвестицій та банківського кредиту. Кредитні кошти складатимуть 285 млн грн. Кредит буде взято під 15% річних строком на 2 роки у ProCredit Bank [26]. Компанія співпрацює з цим банком вже протягом 15 років і за цей час німецький банк надавав кредити компанії за найвигіднішими умовами. Крім того, у місії банку зазначено, що вони намагаються мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище і тому інвестують у «зелений» бізнес. Оскільки річковий транспорт є найекологічнішим серед усіх існуючих видів транспорту, банк надасть кредит на вигідних умовах. Таким чином, сума відсотків за кредитом наприкінці другого року складе 85,5 млн грн. Отже, через два роки підприємство повинно виплатити 370,5 млн грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.3

### Розрахунок вартості кредиту

Вартість кредиту	Сума, грн
Тіло кредиту	285 млн
Відсотки за кредитом	$285 * 0,15 * 2 = 85,5$ млн
<b>Усього</b>	<b>370,5 млн</b>

Джерело: [Розроблено автором]

1,52 млрд грн для реалізації проекту складуть інвестиції від українських та іноземних компаній. Оскільки річкова галузь є дуже перспективним напрямком розвитку транспортної галузі України, багато інвесторів зацікавлені у розвитку річкової інфраструктури.

Потенційними інвесторами є АвтоЗАЗ, який був зацікавлений у контейнерних перевезеннях із Запоріжжя, та «Запоріжсталь», що експортує близько 90% виготовленої продукції через Запорізький порт та щороку нарощує обсяги виробництва.

Країни ЄС, що імпортують значні обсяги чорних металів та металопродукату, також можуть бути зацікавлені в інвестуванні у даний проект. Фінансування може бути також від ЄБРР, адже він інвестує у проекти, що сприяють розвитку економіки. Решта коштів буде взята з власних коштів компанії.

Таблиця 3.4.

**Можливі джерела фінансування проекту**

Тип джерела	Умови	Переваги	Недоліки
Власні кошти	Використання коштів з прибутку підприємства	Простота та швидкість залучення, відсутність додаткових витрат	Обмеженість фінансових ресурсів
Залучені, а саме: - Кредит	Кредит у ProCredit Bank під 15% річних	Швидкість отримання коштів	Висока вартість залучення ресурсів
- Вітчизняні інвестиції	Інвестиції від АвтоЗАЗ та «Запоріжсталь» за рахунок надання знижок на майбутні послуги від компанії	Швидкість отримання коштів	Обмеженість фінансових ресурсів, необхідність надання пільг інвесторам на отримання послуг
- Іноземні інвестиції	ЄБРР, країни-імпортери металургійної продукції	Необмеженість фінансових ресурсів	Довгий час отримання коштів
- Державне фінансування	Фінансування у рамках стратегії розвитку «Україна 2020» [9], одним із напрямків якої є розвиток транспортної інфраструктури	Відсутність додаткових витрат	Складно отримати та вимагає часу на оформлення документації

Джерело: [Розроблено автором]

Визначимо доцільність здійснення проекту шляхом розрахунку терміну окупності. Очікуваний дохід компанії через рік після реалізації проекту складе 2,5 млрд грн, що означає прибуток у 600 млн грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Очікуваний дохід компанії**

Назва	Дохід
Перевалка контейнерним терміналом 600 тис. TEU на рік	112 560 000 грн на рік
Перевалка на додатковій якірній стоянці	287 440 000 грн на рік
Послуги із судноремонту на додатковій якірній стоянці	250 790 000 грн на рік
Обслуговування суден на нових причалах	179 210 000 грн на рік
Збільшення завантаження виробничих потужностей	150 660 000 грн на рік
Збільшення обсягу експортних послуг	269 340 000 грн на рік
Усього за 1 рік:	1 250 000 000 грн на рік
Усього за 2 роки:	2 500 000 000 грн на рік

Джерело: [Розроблено автором]

Прибуток збільшиться за рахунок збільшення поставок експортної та імпортової продукції. Модернізація порту збільшить його пропускну спроможність, чого потребує тенденція до збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності Українських компаній. Так, у 2020 планується збільшення обсягів експорту зернових на 14,7 млн т та олійних на 2,8 млн т [16]. Потужностей «Укрзалізниці» не вистачить для транспортування такої кількості продукції та збільшиться попит на річкові перевезення.

Що стосується імпортованої продукції, наразі існує потреба у збільшенні імпорту вугілля, але через низьку пропускну спроможність портів це поки що було не можливо [27]. Крім того, побудова контейнерного терміналу зробить можливим транспортувати вантажі у контейнерах. Багато компаній (наприклад, АвтоЗАЗ) виявляли бажання скористатися саме таким видом транспортування [22]. Таким чином, розширення асортименту послуг компанії у Запорізькому порту також збільшить прибутки від транспортної діяльності.

Проведені розрахунки показників ефективності проекту доводять доцільність його впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Показники ефективності проекту

Назва	Формула	Розрахунок	Результат	Примітка
Чиста теперішня вартість	$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (D_t - B_t) \alpha_t$	(2,5-1,9)*0,25	2,025	Рішення доцільно впроваджувати, якщо ЧТВ є позитивною
Термін окупності	$T_{ок} = \frac{I}{ЧД_t^{(s)}}$	1900/1250	1,52	Чим менший термін окупності, тим менш ризикованим є проект
Індекс рентабельності інвестицій	$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} B_t \alpha_t}$	(2500*0,25)/ (1900*0,25)	1,32	При $J_R > 1$ проект вважається економічно ефективним, а якщо ( $J_R < 1$ ) — неефективним.

Джерело: [Розроблено автором на основі формул з 3, 4]

Аналіз сумарних доходів і витрат доводить доцільність здійснення проекту модернізації Запорізького річкового порту.

## **Пропозиція 2. Комерційні заходи підприємства щодо сприяння реалізації міжнародного проекту Е-40 та Стратегії розвитку портів до 2038 р.**

Україна взяла на себе зобов'язання від Європейського Союзу підтримувати глибину каналу вздовж водного шляху Е40 від гирла Дніпра до Києва на рівні 3,65 м. Сьогодні глибина - 3,2 м, в тому числі через кам'яністі породи від Кременчука до Запоріжжя, де є близько 14 таких місць різної глибини [28]. У зв'язку з цим судновласники і перевізники повинні нехтувати тоннажними можливостями власних суден.

Судна вантажопідйомністю у 4000 тонн недовантажені приблизно на 30%, а це суттєві втрати під час транспортування вгору і вниз по річці, а також збільшення тарифів на фрахт. І судно повністю завантажується тільки нижче всіх порогів, за межами Запоріжжя, звідки вони йдуть в сторону Чорного моря [28].

ТОВ «Інститут «Укрехтранспроект» розроблений проект «Днопоглиблювальні роботи на лімітуючі перекатах в Дніпровському та Дніпродзержинському водосховищах». За результатами промірів найнебезпечнішою лімітуючою ділянкою для судноплавства є ділянка у районі Дніпродзержинська: радіус закруглення суднового ходу менше 800 м, а глибини – менше 3,65 м. Проект передбачає закруглення суднового ходу радіусом не менше 800 м, були проведені розрахунки обсягів робіт при розробці ґрунту на глибину суднового ходу до 3,65 м, розроблений проект по організації будівництва [29].

Відповідно до вимірів, загальна довжина лімітуючих ділянок Дніпровського водосховища становить 11,5 км, а Дніпродзержинського водосховища - 2,3 км. На лімітуючих ділянках Дніпровського водосховища глибина суднового ходу від розрахункового рівня води становила 3,65 м (на перекаті «Новокайдацький» і «Архієрейська забора» – 3,85 м), ширина каналу та мінімальний радіус ділянок закруглення становили 80 м і 800 м відповідно [29].

Днопоглиблювальні роботи в обмежених зонах збільшують осадку суден приблизно на 40 см - до 320 см, за умови, що рівень води є на нормальному підпірному рівні. Крім того, збільшиться ширина каналу, що позитивно позначиться на безпеці навігації, оскільки проблема безпеки в цьому сегменті

дійсно існує сьогодні. Судна ходять з осадкою 2,70 м, а це значить, що потрібно ловити хвилю і чекати хорошої води і денного світла [29].

Аналіз геологічної будови і фізико-математичних властивостей кристалічних порід на Дніпрі в лімітуючих зонах показує можливість використання екскаватора «VOLVOEC380D» з молотом «HAMMERHB450» на судах внутрішнього плавання [29].

Днопоглиблення річки Дніпро за оцінками компанії НІБУЛОН [29] потребує інвестицій у 65 млн грн. У проекті Е-40 беруть участь три країни: Польща, Білорусія і Україна. ЄС виділяє на реалізацію даного проекту кошти у розмірі 12 млрд доларів. З них на розчистку річок – Польщі 1,5 млрд, Білорусії – 400 млн, України – приблизно 35 млн [30].

За шість місяців можна провести комплекс днопоглиблювальних робіт на всіх 14 проблемних ділянках Дніпра. А потім Дніпро з нижньої течії до Києва буде мати глибини 3,65 м [28].

Отже, компанія ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» замовить послугу із днопоглиблення у підприємства «Днопоглиблювальний флот» Адміністрації морських портів України (АМПУ). Витрати на днопоглиблення складають 9,3 млн. грн. У цю вартість входять витрати на днопоглиблення двох проблемних ділянок Дніпра біля м. Каменське Дніпровської області до рівня безпечної для судноплавства глибини у 3,65 м.

Крім днопоглиблення паралельно будуть вестися роботи з видобутку піску, що буде побічним продуктом процесу днопоглиблення. Очікуваний обсяг піску 50 тис т. Середня вантажопідйомність судна складає 5000 т. Таким чином знадобиться 10 суден. Тобто, якщо розподілити експорт піску рівномірними партіями протягом року, 2 судна здійснять 5 ходок. При розрахунку витрат слід також враховувати відстань та період навігації на річках. Середня вартість експортованого піску складає 200 грн/т (табл 3.7). Таким чином 10,5156 млн грн – дохід від експорту річкового піску.

Таблиця 3.7

**Розрахунок вартості експортної продукції**

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW: – 1 т, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$V_{од.}=150$ грн $V_{об.}=75\,000\,00$ грн	7,5 млн грн
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	$7,5 * 0,1$	0,75 млн грн
3. Митна вартість: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$MV_{од.}=150+150*0,04=156$ грн $MV_{об.}=156*50000=$ $=7,8$ млн грн	156 грн 7,8 млн грн
4. Митні збори, грн.	$MЗ = 0.2\%*7880000$	15 600 грн
5. Мито: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	$M_{од.}=5\%*156$ $M_{об.}=5\%*7,8$ млн	7,8 грн 0,39 млн грн
6. Акцизний збір: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	акциз 0%	акциз 0%
7. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	$ПДВ_{од.}=156 * 20\%$ $ПДВ_{об.}=7,8 * 20\%$	31,2 грн 1,56 млн грн
8. Ціна відповідно до умови поставки: – Одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$Ціна_{од.}=156+7,8+0,31+31,2+15$ $Ціна_{об.}=7,8+0,75+0,0156+0,39+1,56$	210,31 грн 10,5156 млн грн

Джерело: [Розроблено автором]

Країни, що найбільше імпортують піску в світі – це Об’єднані Арабські Емірати та Сінгапур. Поставка в ОАЕ буде здійснюватися водним транспортом на умовах DAP. DAP означає, що продавець здійснив поставку, коли товар надано в розпорядження покупця на транспортному засобі, що прибув в узгоджене місце призначення і готовий до розвантаження, в даному випадку у порт Абу-Дабі. Відстань до Абу-Дабі складає 6253 км по морю. У розпорядженні підприємства наявна необхідна кількість суден типу річка-море. У данному проекті будуть використані судна моделі «Дніпровець». З урахуванням витрат на днопоглиблення та прибутку від експорту піску можна зробити висновок, що дана пропозиція є доцільною, оскільки дохід складає: 10,5161 млн грн – 9,3 млн грн = 1 215, 6 тис грн.

за перший рік. Далі прибуток буде за рахунок можливості більшого навантаження суден, а саме збільшення обсягів перевезення.

Крім доходу від продажу піску позитивним наслідком від реалізації даного проекту буде підвищення пропускної здатності річки на 30% в районі міста Каменське, Дніпровської області, на перекаті Корчуватому [28], тобто надасть змогу навантажувати судна на повну потужність. Днопоглиблення саме на цій ділянці допоможе збільшити обсяги перевалок у Дніпровському річковому порту. У подальшому днопоглиблення інших лімітованих ділянок сприятиме наближенню до реалізації міжнародного проекту водного шляху Е-40. Також це зробить судноплавство в Україні безпечнішим та ефективнішим, що відповідає Стратегії розвитку портів до 2038 р [31]. Збільшивши осадку суден, компанія може збільшити річний обсяг перевезень Дніпром на 3 млн. т. Це означає підвищення рентабельності перевезень, зменшення навантаження на наземний транспорт, на автомобільні шляхи. Перенесення вантажопотоків на водні шляхи зменшить потребу у 400 залізничних вагонах або 500 авто-поїздах [29].

Днопоглиблювальні роботи в найближчі роки збільшать вантажні перевезення вздовж Дніпра: з нинішніх 3-4 млн. т до 10-15 млн. т на рік, а в середньостроковій перспективі, разом з інтенсифікацією економічного розвитку і міжнародних перевезень, зробить можливим повернення до показників радянського періоду, коли річкою транспортували близько 60 млн. т вантажів на рік [28].

Дані показники наблизять Україну до Європейських тенденцій використання річкового транспорту, де частка річкових перевезень складає 13-20% від загального обсягу перевезень. Оскільки це екологічно та енергоефективно, збільшення перевезень по Дніпру та зменшення навантаження на автомобільний та залізничний транспорт позитивно вплинуть на екологію України.

Для визначення наслідків запропонованих проектів для підприємства спрогнозуємо рівень його конкурентоспроможності після реалізації проектів (табл. 3.8). Після реалізації зазначених пропозицій конкурентоспроможність

підприємства збільшиться за рахунок підвищення показника фондовіддачі, коефіцієнту завантаження виробничих потужностей та рентабельності продажів.

Таблиця 3.8

**Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія  
«Укррічфлот»**

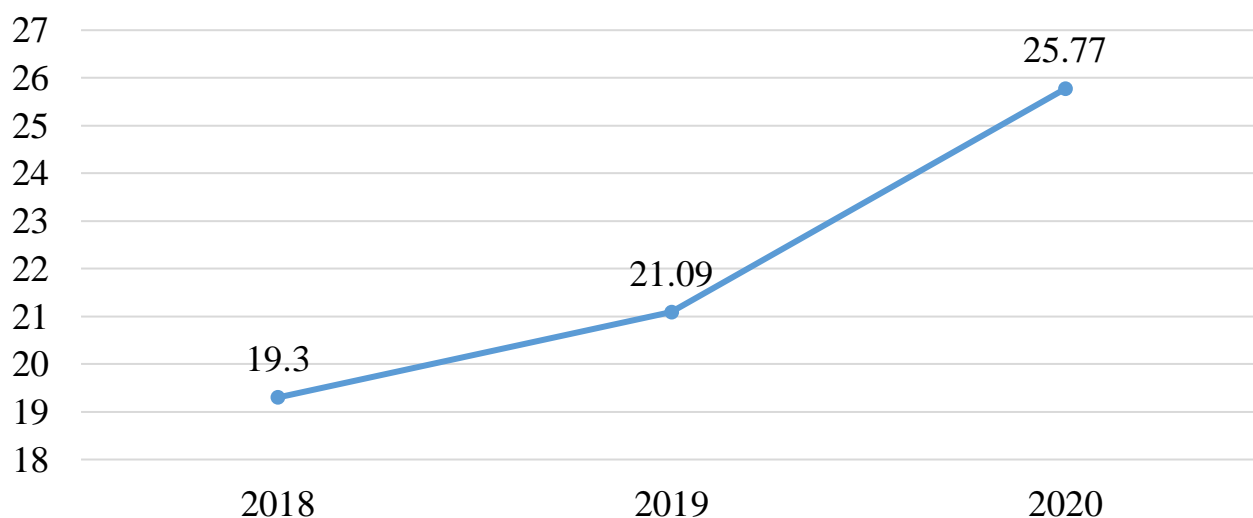
Показник	2019	2020	Бали	
			2019	2020
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)				
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,75	0,81	10	10
Показник фондовіддачі (Ф)	1,34	1,48	10	10
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	10	13	9	10
Продуктивність праці (ПП)	861	895	15	15
Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)				
Коефіцієнт автономії (КА)	3,5	3,75	15	15
Коефіцієнт покриття (КП)	0,58	0,79	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,1	0,12	8	8
Коефіцієнт оборотності (КО)	0,4	0,7	7	9
Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)				
Рентабельність продажу (РП), %	7	15	8	10
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0,5	0,6	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	40,9	80,1	11	15
Критерій конкурентоспроможності	1,6	1,6	10	10

Джерело: [Розроблено автором]

Прогнозний ККО:

**2019 р.:**  $0,15 \cdot 99,1 + 0,29 \cdot 3,4 + 0,23 \cdot 20,5 + 0,33 \cdot 1,6 = 21,09$

**2020 р.:**  $0,15 \cdot 99,9 + 0,29 \cdot 3,8 + 0,23 \cdot 39,8 + 0,33 \cdot 1,6 = 25,77$



**Рис. 3.3. Прогнозовані зміни коефіцієнтів конкурентоспроможності  
ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот»**



Згідно із проведених розрахунків можна побачити зростання коефіцієнту конкурентоспроможності компанії після впровадження проекту з модернізації Запорізького річкового порту та комерційних заходів підприємства щодо сприяння реалізації міжнародного проекту Е-40 та Стратегії розвитку портів до 2038 р., що є позитивною динамікою для підприємства.

### Висновки до розділу 3

Загалом, підприємство ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» характеризується позитивною динамікою рівня міжнародної конкурентоспроможності, але з метою покращення існуючих процесів та усунення існуючих проблем було сформовано наступні рекомендації та пропозиції:

- Реалізувати проект з модернізації Запорізького річкового порту, що збільшить пропускну здатність порту, обсяги перевезень та асортимент наявних послуг, зокрема зробить можливим обслуговування контейнеровозів. Необхідно побудувати контейнерний термінал, що зможе перевалювати 600 тис. TEU на рік та додаткову якірну стоянку для постановки суден з осадкою 10,3 м. Ці заходи приведуть до збільшення швидкості обробки суден і значного зростання обсягу перевалки вантажів у Запорізькому порту.

- Сприяти реалізації міжнародного проекту водного шляху Е-40 та «Стратегії розвитку портів до 2038 р.», а саме поглибити дно Дніпра, що зробить судноплавство безпечнішим та надасть можливість повністю завантажувати судна. Це збільшить їх ефективність та збільшить вантажопотік по Дніпру. Внаслідок днопоглиблення усіх 14 проблемних ділянок Дніпра на території України до рівня безпечної для судноплавства глибини у 3,65 м відбудеться підвищення пропускну здатності річки на 30% від Дніпровського водосховища до Києва. Зростання обсягу річкових перевезень внаслідок реалізації даної пропозиції наблизить Україну до Європейських тенденцій використання річкового транспорту, де частка річкових перевезень складає 13-20% від загального обсягу перевезень. Крім того, доцільно експортувати пісок в Об'єднані Арабські Емірати, який буде видобуто під час днопоглиблення. Це принесе додатковий дохід компанії у розмірі 40,156 млн грн, підвищить обсяг експортних перевезень та задіє наявний флот компанії.

Проведений аналіз ефективності даних пропозицій виявив доцільність їх впровадження на підприємстві. Крім того, згідно із проведеними розрахунками реалізація даних проектів підвищить коефіцієнт міжнародної конкурентоспроможності підприємства на 6,47.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання бакалаврської дипломної роботи було розглянуто загальні підходи до підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, і зокрема підприємств, що надають транспортно-логістичні послуги. Досліджено наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, які займались вивченням даного питання, а саме М. Портера, Д. Деперру, І. Піддубного, Є. Нагорного та ін. Було з'ясовано:

- міжнародна конкурентоспроможність може бути визначена як здатність підприємства досягати більш високих показників, ніж конкуренти на зовнішніх ринках, і зберігати умови, які підтримують її більш високу продуктивність в майбутньому;

- конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках може відрізнятися від конкурентоспроможності на ринку країни базування;

- основними показниками міжнародної конкурентоспроможності є рентабельність іноземних інвестицій, частка міжнародного ринку, кількість міжнародних патентів та товарних знаків, темп зростання співвідношення загального обсягу продажів до обсягу продажів за кордоном тощо;

- конкурентоспроможність транспортного підприємства - здатність зберігати і розширювати свої позиції на ринку транспортних послуг, що визначається конкурентоспроможністю продукції, технології, організації виробництва, праці та управління, фінансів;

- головним завданням менеджменту міжнародної конкурентоспроможності є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

В основу дослідження даної роботи покладена оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот». Компанія надає послуги з річкових вантажних перевезень, послуги судоремонту та видобуває річковий пісок. Вона є лідером на ринку річкових перевезень України. ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» володіє значним обсягом річкової

інфраструктури. Компанії належать 5 портів в Україні, близько 100 суден різних типів, елеватор у місті Дніпро, суднобудівні та судноремонтні підприємства та техніка для видобутку річкового піску.

Річкова галузь в Україні зараз переживає занепад через стару інфраструктуру, зменшення судоходних глибин річок, зменшення кількості флоту та витесненням з ринку транспортних послуг залізничним та автомобільним транспортом. Проте, річкові перевезення є перспективною галуззю у сфері транспортних послуг в Україні, оскільки є найбільш екологічними, енергоефективними та дешевими у порівнянні з іншими видами транспорту.

Експортні та імпорتنі вантажні перевезення компанії складають 80 % її доходу. Проведений аналіз показав, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» в цілому є ефективною і її показники ефективності мають тенденцію до збільшення. Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії застосовано метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Проведена оцінка виявила, що підприємство характеризується позитивною динамікою рівня міжнародної конкурентоспроможності, але з метою покращення існуючих процесів та усунення існуючих проблем було сформовано наступні рекомендації та пропозиції.

Однією з пропозицій є модернізація Запорізького річкового порту. Він входить до інфраструктури Укррічфлоту та є лідером у рейтингу річкових портів України. У минулому році він обробив майже 2 млн т вантажів, серед яких ледова частка це експортна продукція Запоріжсталі. Дана пропозиція збільшить пропускну здатність порту та асортимент наявних послуг, зокрема зробить можливим обслуговування контейнеровозів. Побудова контейнерного терміналу, що зможе перевалювати 600 тис. TEU на рік, зробить Запорізький річковий порт важливим транспортним вузлом на Дніпрі. Він буде експортувати та імпортувати великі обсяги вантажів. Додаткова якірна стоянка для постановки суден з осадкою 10,3 м надасть можливість збільшити швидкість обробки суден і призведе до значного зростання обсягу перевалки вантажів у Запорізькому порту, зокрема продукції металургійної промисловості та зернових. Річковий порт Запоріжжя є найбільшим

за обсягами перевалок в Україні, тому його модернізація збільшить експортні та імпорتنі перевезення компанії.

Другою пропозицією є заходи щодо сприяння реалізації міжнародного проекту водного шляху Е-40 та «Стратегії розвитку портів до 2038 р.», а саме днопоглиблення Дніпра, що зробить судноплавство безпечнішим, надасть можливість повністю завантажувати суда. Це збільшить їх ефективність і збільшить вантажопотік по Дніпру. Обмеження глибин Дніпра є критичною проблемою для відродження водного сполучення між Україною та Білоруссю. Проект Е-40 – це відродження водного сполучення, що з'єднає Балтійське та Чорне моря. Цей шлях посилить міжнародну торгівлю та дозволить робити перевалки між Балтикою і Чорним морем обсягами 4-6 млн т вантажів на рік.

Внаслідок днопоглиблення усіх 14 проблемних ділянок Дніпра на території України до рівня безпечної для судноплавства глибини у 3,65 м відбудеться підвищення пропускної здатності річки на 30% від Дніпровського водосховища до Києва. Крім того, після під час днопоглиблення буде видобуто 500 тис. т піску, який можна експортувати в ОАЄ, що принесе додатковий дохід компанії у розмірі 40,156 млн грн, підвищить обсяг експортних перевезень та задіє наявний флот компанії. Збільшення обсягу річкових перевезень внаслідок реалізації даної пропозиції наблизить Україну до Європейських тенденцій використання річкового транспорту, де частка річкових перевезень складає 13-20% від загального обсягу перевезень. Оскільки це екологічно та енергоефективно, збільшення перевезень по Дніпру та зменшення навантаження на автомобільний та залізничний транспорт позитивно вплинуть на екологію України.

Проведений аналіз ефективності даних пропозицій виявив доцільність їх впровадження на підприємстві. Крім того, згідно із проведеними розрахунками реалізація даних проектів підвищить коефіцієнт міжнародної конкурентоспроможності підприємства на 6,47.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Depperu, Donatella & Cerrato, Daniele. Analyzing International Competitiveness At The Firm Level: Concepts And Measures, 2005.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
3. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. - Х.: ІНЖЕК, 2004. - 264 с.
4. Dumitrescu Luigi "Development Of The Firm's International Competitiveness," Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, vol. 2(2), pages 8-15, October, 2007.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
6. Berton John “Composite Strategy: Combination of Cooperation and Competition”, Journal of General Management, vol. 21, №. 1, pp.1-23, 1995.
7. Азимов П.Х., Бабкин А.В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий автомобильного транспорта // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 5(64). С. 280-284.
8. Нагорний Є. В. Аналіз рівня конкурентоздатності транспортного підприємства за допомогою комплексної оцінки якості обслуговування / Є. В. Нагорний, Н. Ю. Шраменко, О. В. Шраменко. – Кременчук : КДПУ, 2006. – 172 с.
9. Семенчук Е.Л. Пути повышения конкурентоспособности транспортных компаний [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://docplayer.ru/36800800-Puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-transportnyh-kompaniy.html>
10. Вензик Н. Г., Левиков Г. А. Повышение конкурентоспособности судоходных компаний. –М., Транспорт, 2001. –215 с
11. Офіційний сайт ПрАТ «Судоплавна компанія «Укррічфлот» [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <https://urf.ua/ua/>

12. Олександр Борисенко призначений гендиректором АСК «Укррічфлот» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ports.com.ua/uk/news/aleksandr-borisenko-naznachen-gendirektorom-ask-ukrrechflot>

13. Потенціал і проблеми речного транспорту, Кравченко О., 2017 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://promgruz.com/pages/dnieper\\_shipping3/\\$file/program.pdf](https://promgruz.com/pages/dnieper_shipping3/$file/program.pdf)

14. Ревенко В. Е. Аналіз структури АСК "Укррічфлот" та її відповідність корпоративній формі власності / В. Л. Ревенко, Н. А. Славов // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2012. — № 446 : Логістика. — С. 369–374.

15. Сталевий потік: металурги збільшили перевезення Дніпром на 7% [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://gmcenter.com.ua/posts/stalevij-potik-metalurgi-zbilshili-perevezennya-dniprom-na-7/>

16. По Дніпру, по Бугу: проблеми і перспективи розвитку водного транспорту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/po-dnipru-po-bugu-problemi-i-perspektivi-rozvitku-vodnogo-transportu>

17. Транспорт України. Дослідження за підтримки фірми AgroMonitoring і «Транспортно-експедиторської компанії «Вертикаль». [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://businessviews.com.ua/ru/transportation-balance-of-ukraine-2015/>

18. Баржі і кавуни: динаміка річкових перевезень в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2017/08/09/infografika/ekonomika/barzhi-kavuny-dynamika-richkovykh-perevezen-ukrayini>

19. Гуржій Н.М. Річковий транспорт України: проблеми та перспективи розвитку / Н.М. Гуржій, А.В. Городова, Т.Є. Одинець // Економіка та суспільство. — Вип. 3. — 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3\\_ukr/11.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/11.pdf)

20. Дідківська Л.О. Економіко-математичне моделювання діяльності флоту судноплавної компанії (на прикладі АСК “Укррічфлот”) - К., 2013.

21. Пастухова Т.Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції, VII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція "Альянс наук: вчений – вченому". – 2012.

22. Экспортный порт на середине Днепра [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ports.com.ua/articles/archive/eksportnyy-port-na-seredine-dnepra>

23. Экономике Украины можно сравнить по объему с голландской провинцией — посол Нидерландов [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/ukrainskuju-ekonomiku-mozhno-sravnit-po-obemu-s-ekonomikoj-odnoj-333803/>

24. Грузы в приглядку: как Украина и Беларусь развивают речное сообщение [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ports.com.ua/articles/gruzy-v-priglyadku-kak-ukraina-i-belarus-razvivayut-rechnoe-soobshchenie>

25. Водный путь E40. Зачем поднимать радиоактивный ил со дна Припяти и везти его в Киев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/economics/vodnyy-put-e-40-zachem-podnimat-radioaktivnyy-il-so-dna-15042019090000>

26. Офіційний сайт ПроКредит Банк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.procreditbank.com.ua/>

27. Україна не зможе збільшити імпорт вугілля морем, - розслідування [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraina-smozhet-velichit-import-uglya-morem-1508252807.html>

28. "НІБУЛОН" у реальних умовах продемонстрував роботу унікального судна, що здатне поглибити скелясте дно Дніпра [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://tsn.ua/ukrayina/nibulon-u-realnih-umovah-prodemonstruvav-robotu-unikalnogo-sudna-scho-zdatne-poglibiti-skelyaste-dno-dnipra-1049885.html>

29. Днопоглиблення Дніпра: на дні відомчих проблем [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nibulon.com/news/novini-kompanii/dnopolibleniya-dnipra-na-dni-vidomchix-problem.html>



30. На порозі другого Чорнобиля: Розчищення Прип'яті підніме радіоактивний мул, який рушить по Дніпру [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

[https://zik.ua/news/2019/04/26/na\\_porozi\\_drugogo\\_chornobylya\\_rozchyshchennya\\_pry\\_pryati\\_pidnime\\_radioaktyvnyy\\_mul\\_1561127](https://zik.ua/news/2019/04/26/na_porozi_drugogo_chornobylya_rozchyshchennya_pry_pryati_pidnime_radioaktyvnyy_mul_1561127)

31. Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

<https://mtu.gov.ua/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D0%B4%D0%BE%202038.pdf>

**Додаток А**

**Реєстр ризиків проекту модернізації Запорізького порту**

Область ризику	Категорія ризику (вид)	Виявлення ризику		Власник ризику («менеджер ризику»)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення	Аналіз ринку		
		Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність		Вплив	Ймовірність	Ранг
Строки	Природний	Погані погодні умови (зміна рівня води, льодова обстановка, температурні умови)	Неможливість виконати роботи у зазначений термін	Зовнішній	Великий	Мала	Аналіз прогнозу погоди	0,8	0,2	0,16
Зміст	Економічний	Недовіра іноземних інвесторів через нестабільну економічну ситуацію в країні	Неможливість отримання коштів від інвесторів	Зовнішній	Дуже великий	Середня	Підготувати менеджерів із продажу до можливих причин відмов клієнтів	0,9	0,4	0,36
Строки	Технічний	Несправність будівельного обладнання	Затримка виконання будівельних робіт	Будівельна компанія	Середній	Мала	Перевірка технічного стану обладнання перед початком робіт	0,5	0,1	0,05
Вартість	Економічний	Підвищення цін через коливання курсу валют	Збільшення вартості проекту	Зовнішній	Середній	Мала	Врахувати можливе підвищення цін на будівельні матеріали, паливо та роботи та прописати ціни у договорі із контрагентом	0,4	0,2	0,08

Якість	Людський фактор	Хвороба начальника або менеджера проекту	Неможливість продовження роботи, затримка проекту	Начальник, менеджер проекту	Малий	Середня	Підготувати спеціалістів, які б могли у разі потреби замінити персонал	0,3	0,5	0,15
Якість	Людський фактор	Помилки при проведенні економічного аналізу	Неправильний вибір альтернативи	Менеджер проекту	Малий	Мала	Перевірити розрахунки 2 рази	0,1	0,3	0,03
Строки	Соціальний	Затримка проведення будівельних робіт	Затримка термінів проекту	Будівельна компанія	Малий	Мала	Врахувати резерв часу	0,1	0,3	0,03